



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Markkinoinnin digitaalinen transformaatio Suomessa. Case: keskisuuri ICT-alan yritys

Keskitalo, Minna

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Markkinoinnin digitaalinen transformaatio Suomessa. Case: keskisuuri ICT-alan yritys

Minna Keskitalo
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Minna Keskitalo

Markkinoinnin digitaalinen transformaatio Suomessa. Case: Keskisuuri ICT-alan yritys.

Vuosi	2017	Sivumäärä	92
-------	------	-----------	----

Digitaalinen markkinointi on kasvanut jo vuosia ja on tänä päivänä yksi tehokkaimmista markkinoinnin keinoista mm. kasvattaa myyntiä ja hoitaa asiakassuhteita. Digitaalista markkinointia on käytetty etenkin kuluttajamarkkinoinnissa jo pitkään, mutta vasta nyt myös yritykseltä yritykselle -markkinoinnissa ollaan herätty sen tuomiin mahdollisuuksiin. Samalla datan määrä on kasvanut valtavasti, ja markkinoinnin teknologiat mahdollistavat markkinoinnin tekemisen ennennäkemättömällä tavalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten keskisuuressa ICT-yrityksessä ymmärretään ne asiat, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tavoitteena oli luoda syvällistä ymmärrystä markkinoinnin automaation tuomista mahdollisuuksista digitaalisen markkinoinnin keinona kasvattaa myyntiä. Kohdeyritys on keskisuuri ICT-talo, jossa on tällä hetkellä jo toinen markkinoinnin automaation teknologia käytössä. Ensimmäinen teknologia otettiin käyttöön vuonna 2013, eikä hyötyjä sen käytöllä onnistuttu saavuttamaan. Keväällä 2017 hankittiin uusi teknologia. Tämä opinnäytetyö käsittelee ensimmäisen teknologian hankintaa ja sen tuomia tuloksia.

Työn teoreettinen tausta käsittelee digitaalista B2B-markkinointia ja markkinoinnin automaation elementtejä. Markkinoinnin automaatiosta ei juurikaan ole valmiita teorioita saatavilla, joten teoriapohjan luomiseksi käytettiin tieteellisten lähteiden lisäksi muita kaupallisia tutkimuksia aiheesta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimus soveltuu tutkimukselle, sillä tavoitteena on syvällisen ymmärryksen tuottaminen. Menetelmä mahdollisti monipuolisen tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin sekä jatkuvan iteratiivisen mallin.

Tutkimusten tulosten mukaan markkinoinnin automaation hankinta ja sen pyörittäminen vaatii organisaatiolta aikaa, rahaa ja ihmisiä. Pohjatyo tulee tehdä hyvin ja organisaatiossa tulee olla selvä tarve ja tavoitteet, miksi teknologia hankitaan. Relevanttien mittareiden avulla voidaan tarkastella onnistumisen astetta ja kasvatetaan organisaation sisäistä ymmärrystä, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Johdon tuki, markkinointihenkilöiden digitaaliset kyvykkyudet sekä myynnin sitouttaminen ovat onnistumisen elementtejä. Syvälinen asiakasymmärrys auttaa oikeanlaisen sisällön tekemisessä ja potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemisessa markkinoinnin automaation piiriin.

Kokonaisuutena markkinoinnin automaatio vaatii organisaatiossa aivan uudenlaista ajattelua, digitaalista transformaatiota, läpi organisaation. Teknologia asettaa omat vaatimukset osaa miselle ja tekemiselle, mutta ilman johdon tukea ja oikeanlaista resursointia on markkinoinnin automaation kanssa vaikea, jollei mahdoton edetä. Markkinoinnin automaatio teknologia on yksi työkalu muiden joukossa. Se mahdollistaa paljon ja voi oikein käytettynä nopeuttaa digitaalista transformaatiota, mutta itseksensä se ei tee mitään.

Asiasanat: Markkinoinnin automaatio, digitaalinen markkinointi, digitaalinen transformaatio

Minna Keskitalo

The digital transformation of marketing in Finland. Case: Medium-sized ICT company.

Year	2017	Pages	92
------	------	-------	----

The use of digital marketing has grown for years. Today, it is one of the most efficient marketing methods to for example increase sales and nurture customer relationships. Digital marketing has been used especially in consumer marketing for a long time, and until recently business to business marketing has realized its potential too. At the same time, the quantity of data has increased dramatically and marketing technologies enable marketing in ways that has not been seen before.

The goal of this thesis was to research how a medium-sized ICT company understands factors that have an effect on using marketing automation efficiently. The aim was to provide deeper understanding of the possibilities that marketing automation can deliver as one of the digital marketing methods to increase sales. The case company is a mid-sized ICT company that has a second marketing automation technology in use. The first technology was introduced in 2013 but the case company did not succeed in its use. In the spring 2017 another technology was acquired. This study is about the first technology and the outcome of its usage.

The theoretical background is comprised of digital B2B marketing and elements of marketing automation. There was not much of previous research on marketing automation. Therefore, in order to create the theory base, the author used not only scientific sources but also other commercial research. The case study was selected as the research method since the goal was to create deep understanding of the topic. The method enabled versatile use of the research material and analysis, and continuous iteration model for the research.

According to the research analysis, marketing automation and its effective usage requires time, money and people from the organization to handle the technology daily. Base work must be done well and the organization has to have a clear need and goals for what purpose the technology is purchased. With the help of relevant indicators, a company can evaluate the level of success, and increase internal knowledge on what is working and what is not. Management support, the digital know-how of marketing personnel and commitment of sales, are the keys to success. Comprehensive understanding of customers and their needs helps to compose the right kind of content, thus driving potential customers to the marketing automation environment.

As a whole, marketing automation requires a completely new kind of thinking, digital transformation throughout the organization. Technology will set its own demands for know-how and for the daily work. But without the support of the top management and the right kind of resourcing, it is difficult to move forward with marketing automation. Marketing automation is one technology among others. It enables a lot and can, if used well, speed up digital transformation. That being stated, the technology itself will not do anything by itself.

Keywords: Marketing Automation, Digital Marketing, Digital Transformation

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne	9
1.3	Opinnäytetyössä käytetty tutkimuskirjallisuus	9
2	Digitaalinen markkinointi	10
2.1	Digitaalinen B2B-markkinointi	11
2.1.1	Kompleksinen B2B-ostoprosessi	14
2.1.2	Datalla ohjattu markkinointi	15
2.1.3	Digitaalinen inbound-markkinointi	16
2.2	Personoitua markkinointia	17
2.2.1	Markkinoinnin automaation hyödyt	19
2.2.2	Markkinoinnin automaatio	20
2.3	Markkinoinnin automaatio on mahdollistaja	21
2.3.1	Tarve hankinnan lähtökohtana	21
2.3.2	Organisaatiokulttuuri	22
2.3.3	CRM-integraatio	23
2.3.4	Verkkosivut automaation keskiössä	24
2.3.5	Persoonien tunnistaminen	25
2.3.6	Asiakkaan ostopolun ymmärtäminen	27
2.3.7	Pisteytys on automaation sydän	32
2.3.8	Sisältöjen merkitys	34
2.3.9	Dokumentaatio ja mittaaminen	37
3	Tapaustutkimus ja sen vaiheet	38
3.1	Tutkimuksen suunnitelma (Plan)	39
3.2	Tutkimuksen suunnittelu (Design)	40
3.3	Tutkimuksen valmistelu (Prepare)	42
3.4	Aineiston kerääminen (Collect)	43
3.4.1	Dokumentit	44
3.4.2	Haastattelut	46
3.4.3	Havainnointi	47
3.5	Tiedon analysointi (Analyze)	49
3.6	Tiedon raportointi (Share)	55
4	Tutkimustulokset	56
4.1	Tarpeen pohjalla teknologia ja innostus	58
4.2	Prosessien kuvaaminen	59
4.3	Mittareiden (KPI) käyttö	60
4.4	Organisaatiokulttuurin merkitys	61

4.4.1	Osaaminen ja omistajuus	61
4.4.2	Myyjien sitoutuminen.....	63
4.5	CRM-integraatio	64
4.6	Persoonat	65
4.7	Ostopolkujen kuvaaminen	67
4.8	Sisältöjen tekeminen	69
4.9	Verkon konversiopisteiden hyödyntäminen.....	71
4.10	Pisteytyksen käyttäminen	72
4.11	Tulosten yhteenveto.....	73
5	Pohdinnat.....	74
5.1	Resurssointi, mittarien käyttö ja ROI.....	74
5.2	Digitaalinen transformaatio	76
5.3	Organisaatiomalli ja sisäiset kyvykkyydet	77
5.4	Persoonien ja ostoputken kuvaaminen	78
5.5	Pisteytys osoittaa liidin ostovalmiuden	79
5.6	Sisällöt edellytyksenä onnistumiselle.....	80
5.7	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	81
6	Johtopäätökset	82
6.1	Jatkotutkimusehdotukset	85
7	Lähteet.....	87
	Kuviot.	91
	Taulukot	92

1 Johdanto

Digitaalisen markkinoinnin osuus Suomessa on kasvanut jo monta vuotta. Uudet teknologiset ratkaisut mahdollistavat paljon. Useimmiten nämä teknologiset ratkaisut ovat SaaS-palveluja (Software as a Service). Yksi SaaS-palveluiden eduista on se, että kenellä tahansa yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta on mahdollista hankkia teknologioita käyttöönsä. Markkinoinnin automaatio on yksi tällaisista SaaS-palveluista. Jos ennen hankinnat teki yleisesti IT-henkilö, tänä päivänä ostopäätöksiä tehdään siellä, missä tarpeita on, kuten markkinoinnissa. Markkinoinnin automaatiota tarjoavat kaupalliset tahot lupaavat teknologian auttavan ja tehostavan markkinoinnin toimintaa. Organisaatioissa usein ei kuitenkaan ymmärretä täysin, mitä ollaan hankkimassa, eikä ymmärretä, kuinka paljon resursseja työkalun käyttö vaatii sen tehokkaaseen pyörittämiseen.

Yrityksiltä yritykselle eli B2B-markkinointi (Business to Business) on murroksessa, sillä asiakkaat vaativat enemmän ja kilpailu on kovaa. Yritysten tulee löytää uusia keinoja erottautua kilpailijoistaan. Henkilökohtainen myyntityö sekä perinteiset markkinointikeinot, kuten tapahtumat ja painetut esitteet, eivät enää ole riittäviä asiakkaiden hankintaan ja niiden hoitamiseen. On oltava siellä, missä asiakkaat ovat, eli netissä. Asiakkaat vaativat personoitua viestintää siinä kanavassa ja sinä hetkenä, kun he itse haluavat. Perinteinen outbound-markkinointi vähenee ja inbound on tullut jäädäkseen. Tähän markkinoinnin automaatio voi olla monelle yritykselle sopiva ratkaisu. Kuitenkin teknologian adaptaatio Suomessa on heikkoa, sillä vain prosentti käyttää sitä (Kaupan liitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ry, Verkkoteollisuus ry 2016). Markkinoinnin automaatio on älykäs teknologia, jolla voidaan hankkia liidejä, hallita sisältöjä ja tuottaa dataa (Grdodian & Roberts 2016). Sen avulla voidaan kerätä asiakkaista demografia- ja käyttäytymistietoja ja tarjota asiakkaalle juuri sellaisia sisältöjä, joita hän kaipaa reaaliajassa ja personoidusti. Automaation tuomat hyödyt ovat monet niin uusasiakashankinnassa kuin asiakkuuksien hoitamisessa (ts. nurturoinnissa). Kuitenkin automaation kunnollinen pyörittäminen vaatii organisaatiolta resurssien lisäksi mm. osaamista, sitoutumista ja yhteistyötä yli organisaatorajojen.

Tämä opinnäytetyö käsittelee digitaalista markkinointia ja markkinoinnin automaatiota. Tutkimuksessa on pyritty löytämään elementtejä, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Aiempia tutkimuksia tarkastellessa tutkija teki nopean havainnon, että markkinoinnin automaation käytöstä on tehty hyvin vähän tutkimuksia, jotka auttaisivat aidosti yrityksiä ja lisäisivät ymmärrystä teknologian käytöstä. Tutkijalla oli jo tiedossa, että useissa organisaatioissa kamppaillaan automaation heikon tuottavuuden vuoksi ja tutkimukset vahvistivat hypoteesin. Organisaatiot eivät ole myöskään halukkaita paljastamaan, mitä on tehty oikein tai väärin, mikäli heillä itsellään oli käsitys. Tutkimukselle oli selvä tarve olemassa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten kohdeorganisaatiossa ymmärretään ne asiat, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tutkimuksen kohde eli tapaus on 20 vuotta Suomessa toiminut ICT-talo, joka myy erilaisia IT-palveluja yksinkertaisista pilvipalvelutuotteista monimuotoisiin IT-arkkitehtuuri- ja konsultointiratkaisuihin yrityksille. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä on ollut yrityksellä käytössä noin kolmen vuoden ajan. Teknologia on otettu käyttöön loppuvuonna 2013 eikä se ole tuonut toivottavia hyötyjä organisaatiolle. Vuoden 2016 lopussa kyseisen teknologian sopimus irtisanottiin ja päätettiin hankkia toinen markkinoinnin automaatiojärjestelmä. Alkuvuoden 2017 aikana kohdeyrityksessä alkoi prosessi uuden teknologian valitsemiseksi, ja keväällä 2017 valinta ja käyttöönotto tehtiin. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen tilannetta, kun ensimmäinen markkinoinnin automaatioteknologia hankittiin ja selvitetään, mitä sen käytön aikana pystyttiin tuottamaan ja missä epäonnistuttiin.

Kohdeorganisaatiossa ilmiön käsitteleminen on ajankohtaista, sillä teknologiavalinta on nyt tehty kaksi kertaa. Lisäksi markkinoinnin automaatio on tällä hetkellä kuuma ilmiö Suomessa, mutta suurimmassa osassa organisaatioita ymmärrys sen tehokkaasta hyödyntämisestä on vielä lapsen kengissä. Teknologian mahdollisuuksista puhutaan paljon, mutta osaaminen on vielä melko pientä. Suomessa aiheesta tehtyjä tutkimuksia on hyvin rajallisesti, joten ilmiön tutkiminen on erittäin aiheellista ja ajankohtaista. Kohdeyrityksen lisäksi tutkimuksesta voivat hyötyä kaikki sellaiset yritykset, jotka pohtivat automaation käyttöönottoa tai kamppailevat automaation tuomien hyötyjen kanssa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten kohdeorganisaatiossa ymmärretään ne asiat, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen?

Tutkimuskysymyksiä, joiden avulla ongelmaan haetaan vastauksia ovat:

- Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen markkinoinnin automaation käyttöön?
- Miten välttää mahdolliset markkinoinnin automaation käytön kompastuskivet?

Tutkimuksen tavoitteena on luoda syvällistä ymmärrystä markkinoinnin automaation mahdollisuuksista kohdeyrityksessä digitaalisen markkinoinnin keinona kasvattaa myyntiä yritysasiakkaiden välillä. Tutkimuksessa pyritään identifioimaan asiat, joita tulisi pohtia ennen markkinoinnin automaatioteknologian valintaa, jotta käyttöönotto olisi mahdollisimman onnistunut ja jotta järjestelmästä voitaisiin saada täysi potentiaali irti. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä onnistuneen automaatiojärjestelmän implementointi yrityksessä vaatii ja mitkä ovat yleisimmät kompastuskivet. Markkinoinnin automaatiota käsitellään myös ilmiötasolla, mutta lopputulokset, pohdinnat ja johtopäätökset käsittelevät ainoastaan kohdeyrityksen tilaa.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

Tutkimus on rajattu koskemaan markkinoinnin automaation hyödyntämistä keskisuurissa ICT-yrityksissä Suomessa. Itse valittuun markkinoinnin automaation teknologiaan ja sen toiminnollisuuksiin, ei ole otettu millään tavalla kantaa. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty teknologiset, arkkitehtuuriin liittyvät asiat.

Opinnäytetyö on rakennettu kuuteen eri lukuun. Luku yksi sisältää johdannon, jossa käsitellään tutkimuskysymykset ja tavoitteet, rajaukset, rakenne sekä käytetty tutkimuskirjallisuus. Luku kaksi on opinnäytetyön teoriaosuus, jossa käsitellään digitaalista B2B-markkinointia sekä markkinoinnin automaatiota. Kolmannessa luvussa käydään läpi tapaustutkimusta ja sen vaiheita sekä sitä, miten ne on toteutettu tässä tutkimuksessa. Neljäs luku sisältää kohdeyrityksen tutkimustulokset. Luvussa viisi esitetään pohdinnat ja luvussa kuusi johtopäätökset.

1.3 Opinnäytetyössä käytetty tutkimuskirjallisuus

Kirjallisuuskatsaus käsittää useita eri lähteitä. Valmiita, markkinoinnin automaatiota käsitteleviä teoksia tai tieteellisiä artikkeleja ei juurikaan ollut saatavilla. Tutkija pyrki erilaisia hakutermejä käyttämällä löytämään tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tiedonhaussa tutkija on käyttänyt seuraavia hakutermejä suomeksi ja englanniksi:

1. markkinoinnin automaatio
2. markkinoinnin automaatioteknologia
3. digitaalinen B2B-markkinointi
4. markkinointiteknologia
5. digitaalinen teknologia / digitaalinen markkinointiteknologia
6. internetmarkkinointi
7. sähköinen kaupankäynti
8. inbound-markkinointi
9. markkinointi-innovaatio
10. tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät teorialähteet ovat teokset, jotka käsittelevät digitaalista B2B-markkinointia, markkinointiteknoologiaa ja inbound-markkinointia. Keskeisimmät teokset ovat:

1. Inbound marketing. Attract, engage, and delight customers online. (Halligan & Shah 2014)
2. Complete B2B online marketing. (Ginty, Vaccarello & Leake 2012)
3. Marketing AI. From Automation to Revenue Performance Marketing. (Grdodan & Roberts 2016)

Pääasialliset lähteet ovat kuitenkin yhdistelmä lukuisista tieteellisistä artikkeleista. Myös muiden toimijoiden sähköisiä lähteitä kuten tutkimuksia ja raportteja on hyödynnetty, sillä teoksia ja tieteellisiä artikkeleja ei ollut riittävästi teorian luomiseksi markkinoinnin automaatiosta. Tutkija on pyrkinyt näissä tilanteissa tarkastelemaan lähdeä kriittisesti huomioiden, että tutkimuksen luotettavuus pysyy. Näihin tutkimuksiin oli usein viitattu muissa sähköisissä lähteissä useaan kertaan, joten tutkija koki, että lähde on riittävän luotettava. Eri lähteitä yhdistämällä tutkijalla oli mahdollista muodostaa luotettava teoriapohja ja saada syvällistä ymmärrystä markkinoinnin automaatiosta.

Keskeisimmät artikkelit ja muut lähteet olivat:

1. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. (Järvinen & Tamminen 2016)
2. The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead (Wiersema 2013)
3. Marketing automation, (Heimbach, Kostyra & Hinz 2015)
4. 2012 B2B Marketing Benchmark Report. (Doyle 2011)

Tieteellisen tutkimuksen teorialähteenä on käytetty pääosin Yinin teosta: Case Study Research (2014). Lisäksi on käytetty kotimaisia teoksia tekijöiltä Tuomi & Sarajärvi (2009), Kananen (2013) sekä Vilkkä (2015). Merkittävimmät ulkomaiset tieteelliset artikkelit ovat tekijöiltä Runeson & Höst (2009), Eisenhardt (1989) ja Eisenhardt & Graebner (2007).

2 Digitaalinen markkinointi

Digitaalinen markkinointi on ottanut jalansijaa perinteisiltä medioilta jo vuosia. Kolme suurinta mainosmediaa Suomessa vuonna 2016 olivat sanomalehdet, verkkomainonta ja televisio. Edelleen suurimpana mediana pysyttelee sanomalehdet 29% osuudellaan koko mediakakusta, mutta luvut ovat olleet laskussa vuoteen 2015 verrattuna. Viime vuonna sanomalehtien osuus laski 4,4 %. Verkkomainonnan osuus koko mediakakusta Suomessa oli 28 %. Kasvua vuoteen 2015 oli 12,5 % ja suurin kasvun vauhdittaja oli mobiilimainonta. Kolmanneksi suurin media on televisio 22 %:n osuudellaan, joka pysyi samana viime vuoteen verrattuna. (Kantar TNS 2016.) Verkkomainonnan kasvu ei ole yllätys, sillä internetin käyttö lisääntyy tasaisesti. Eurostat ilmoittaa, että vuonna 2016, 82 % kaikista 16-74-vuotiaista henkilöistä käyttää internetiä Suomessa. Kannettavien laitteiden kuten laptopien, kännyköiden ja tablettien käyttö on lisääntynyt kasvaen 36 %:sta 59 %:iin kaikissa 28:ssa OECD maassa vuonna 2016 ikäryhmässä 16-74 vuotta. Internetin yleisin käyttötapa on sosiaalinen media kuten esimerkiksi Facebook, Twitter ja LinkedIn. Suomi oli yksi maista, joilla oli korkeimmat osuudet internetin käytöstä mobiililla. (Eurostat 2017a.)

Digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet pakottavat yritykset ajattelemaan markkinointia täysin uudella tavalla. Valta on siirtynyt asiakkaille, sillä uudet laitteet ja teknologiat, sekä langaton internetyhteys mahdollistavat sen. Asiakas päättää, milloin hän haluaa vastaanottaa mainontaa ja haluaa sen personoidusti. (Deloitte 2017.) Suomalainen asiakas valitsee brändit ja yritykset, joilta hän on valmis vastaanottamaan mainontaa sen sijaan, että ostaisi suoraan mainonnan vaikutuksesta (Deloitte 2016). Mainonnanesto-ohjelmien käyttö lisääntyy erityisesti nuorten keskuudessa, mutta mainontaa ollaan valmiita vastaanottamaan sijaintiperusteisesti. Sosiaalisen median käyttö kasvaa. Se on merkittävä kanava sisällön ja uutisten hankintaan, sekä tuottamaan ratkaisuja ongelmiin. (Deloitte 2017.)

Markkinoinnissa on menossa digitaalinen transformaatio. Silti yritykset eivät ole onnistuneet hyödyntämään markkinoilla olevia teknologioita, tietämyksen kasvattamista, henkilöstön kehittämistä kohti dataan pohjautuvaa markkinointiosaamista. Suurimpana esteenä markkinoinnin kehittymiselle on juuri teknologian hyödyntäminen. Usein organisaatioissa toimitaan omissa silloissa, joissa on omat teknologiat käytössä. Asiakkaasta on monia eri näkymiä eikä pystytä hallitsemaan kaikkia asiakkaan kosketuspisteitä, joka johtaa siihen, että asiakaskokemus ei ole hyvä. Organisaatioiden tulisi integroida järjestelmänsä siten, että asiakkaasta on mahdollista saada kaikille yksi näkymä, joka päivittyy reaaliajassa. (Petersen, Person & Nash 2014.)

2.1 Digitaalinen B2B-markkinointi

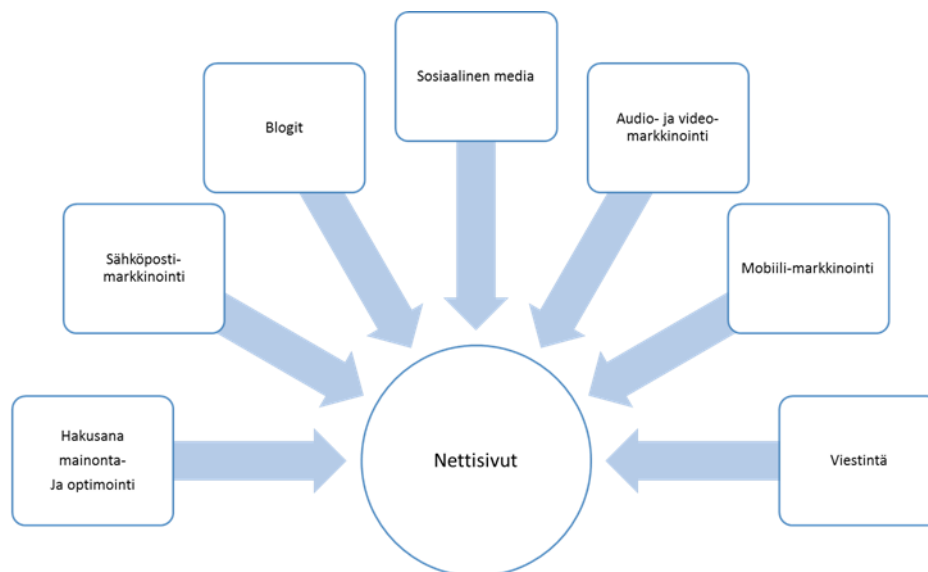
Digitaalista markkinointia kutsutaan myös nimikkeillä: online-, web-, tai internet markkinointi. Digitaalinen markkinointi on kohdistettua, mitattavaa ja interaktiivista markkinointia online-kanavissa, joissa markkinoidaan tuotteita tai palveluja, jotta voidaan tavoittaa ja konvertoida liidejä, sekä hoitaa asiakassuhteita. Tavoitteena on brändin vahvistaminen, preferenssin lisääminen sekä myynnin lisääminen monien erilaisten digitaalisen markkinoinnin keinoin. (Todor 2016.)

B2B-alalla johto on alkanut kiinnittämään huomiota markkinointiin enemmän kuin aiemmin. B2B-markkinointi on murroksessa, sillä asiakkaat ovat entistä vaativampia ja kilpailu on kovaa. Muutoksen esteenä ovat resurssit ja aika. Organisaatioissa keskitytään liikaa tehokkuuteen sekä kuluihin, mikä tekee muutoksen läpiviemisestä vaikeaa. Markkinointihenkilöiden vaatimukset kasvavat - asiakasymmärrystä ja huolellisuutta pitää olla ja heiltä odotetaan enenevässä määrin strategista näkemystä. (Wiersema 2013.) MarketingSherpan tekemän tutkimuksen mukaan, B2B-markkinoinnissa haasteena on laadukkaiden liidien tuottaminen ja niiden määrä. Kolme suurinta estettä markkinoinnin onnistumiselle ohjelmistotoimialalla tarkasteltuna, jonka voidaan katsoa olevan lähinnä kohdeyritystä tässä tutkimuksessa, ovat resursien puute (henkilöstö, raha ja aika), sisällöntuotanto sekä operatiivisen tekemisen vähentäminen ja strategisen ajattelun lisääminen. (Doyle 2011.)

Digitaalinen markkinointi on tulossa koko ajan suuremmaksi osaksi B2B markkinointia. Tällä hetkellä digitaalisen markkinoinnin koetaan tukevan hyvin perinteistä markkinointia ja tapah-
tumuja. Digitaalisen markkinoinnin avulla voidaan kasvattaa tietoisuutta yrityksestä ja sen pal-
veluista, lisätä myyntiä ja kehittää asiakkuuksien arvoa. Sen avulla on mahdollista tavoittaa
asiakkaat siellä missä he viettävät aikaa, eli internetissä. Yksi vahva etu on mitattavuus, jol-
loin ROAS (Return On Advertising Spend) saadaan helposti laskettua. (Ginty ym. 2012.) Muita
digitaalisen markkinoinnin vahvuuksia ovat joustavuus, nopeus ja interaktiivisuus (Peterson,
Gröne & Kiet Vo 2010).

Eurostatin tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisista, vähintään 10 hengen yrityksistä, 33 %
käyttää digitaalista markkinointia. Ruotsissa vastaava luku on jo 42 %. (Eurostat 2017c.) Inter-
net on mullistanut tapaa tehdä markkinointia. Nettisivut, blogit, erilaiset onlineyhteisöt sekä
sosiaalinen media ovat muuttaneet ihmisten tapaa suhtautua saatuun tietoon, brändiin, mui-
hin ihmisiin ja omaan itseensä. Markkinoinnilla on haaste löytää uusia innovatiivisia keinoja
kohdata asiakasta. Tärkeintä on kuitenkin oppia asiakkaista koko ajan lisää, niin nykyisistä
kuin potentiaalisistakin asiakkaista. (Graham & Ahuja 2016.)

Millerin (2012) mukaan digitaalisen markkinoinnin muotoja ovat nettisivut, hakusanamainonta
ja -optimointi, sähköpostimarkkinointi, blogit, sosiaalinen media, audio- ja videomarkkinointi,
mobiilimarkkinointi sekä viestintä. Nämä on esitelty kuviossa 1 alla. Näistä omat nettisivut on
kaikista tärkein, sillä se on yleensä kaiken muun markkinoinnin keskipiste - paikka, jonne asi-
akkaita halutaan ohjata - ja siksi se on myös kuviossa 1 sijoitettu keskiöön. (Miller 2012.) Myös
MarketingSherpan (2011) tutkimus vahvistaa nettisivujen tärkeyden B2B-markkinoinnissa ja
sen koetaan olevan tehokkain markkinoinnin keino. Taiminen & Karjaluo (2015) tutkimuk-
sessaan mainitsevat, että pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä käytetyimmät digitaalisen
markkinoinnin muodot ovat nettisivut, hakusanaoptimointi ja sosiaalinen media. Kuitenkaan
näiden kanavien tehokkaassa hyödyntämisessä ei olla onnistuttu riittävästi. Vain 34 % vastaa-
jista kertoi käyttävänsä nettisivuja tehokkaasti markkinoinnissa. Hakukoneoptimoinnissa ja
sosiaalisen median käytössä vastaavat luvut olivat 12 % ja 13 %. Tärkeimmät myynnin kasvuun
vaikuttavat kanavat olivat verkkosivut sekä hakusanamarkkinointi. (Taiminen & Karjaluo
2015.) Deloitte painottaa tutkimuksessaan myös hakusanamainonnan merkitystä. Tutkimuksen
mukaan asiakkaat etsivät ensisijaisesti aina tietoa palveluista hakukoneista sen sijaan, että
menisivät suoraan palveluntarjoajan sivustolle (Deloitte 2016). Bravermanin (2015) mukaan
mobiilimarkkinointi sekä sosiaalinen media tulevat viemään suurimman osan markkinointibud-
jeteista tulevaisuudessa.



Kuvio 1: Digitaalisen markkinoinnin muodot

Vaikka digitaalisen markkinoinnin keinoja on monia, B2B-markkinoinnin murros on aiheuttanut sen, että vielä ei ole löydetty yleisesti hyväksyttyjä ja toimivia taktiikoita markkinointiin. Tämä aiheuttaa epävarmuutta markkinoinnin tekemiselle. (Wiersema 2013.) Myös osaamisessa on puutteita. Yrityksissä koetaan runsaasti epävarmuutta uusien digitaalisten ratkaisujen käytössä ja oikean ihmisen löytämisessä sen hoitamiseen. (Taiminen & Karjaluo 2015.)

Yritykset ovat huomanneet muutokset asiakkaiden nettikäyttäytymisessä ja ovat siksi ottaneet etenkin sosiaalisen median vahvasti käyttöön parantaakseen näkyvyyttä internetissä. Sosiaalisella medialla viitataan tässä sosiaalisen median kanaviin, kuten LinkedIn ja Facebook, blogeihin, multimediasisällönjakosivuihin (esim. kuva, video, audio) sekä wikiin. Sosiaalisen median käyttö kasvaa ja suomalaisten yritysten sosiaalisen median käyttö on kasvanut vuosina 2013 - 2016 jopa 23 %. (Eurostat 2017b.) Suurin käyttäjäryhmä on nuoret, mutta käyttäjien keski-ikä on Suomessa kasvussa. Sosiaalisen median kasvu mahdollistaa yrityksille puhuttelevan ja helposti jaettavan sisällön tekemisen eri sosiaalisen median kanaviin. Sisällön tulee olla kohderyhmälle relevanttia ja kohdennettua. (Kantar 2016b). Tänä päivänä sosiaalinen media on integroitu osaksi liiketoimintaa ja sen avulla pyritään kehittämään yritysmielikuvaa sekä markkinoimaan palveluja. (Eurostat 2017b.) Sosiaalisen median kasvusta huolimatta suomalaiset ovat melko passiivisia vielä sen käytössä (Kaupan liitto ym 2016).

Digitaalinen markkinointi on integroitava osaksi muuta yrityksen markkinointistrategiaa ja liitettävä nykyisiin markkinoinnin osa-alueisiin kuten esimerkiksi tapahtumiin, PR:ään (public relations), yritysviestintään ja brändin rakentamiseen. Vaikka B2B-markkinoinnissa henkilökohtainen myyntityö, etenkin suuremmissa kaupoissa, on usein tärkein kanava, on digitaal-

sella markkinoinnilla paikkansa tässäkin. Sen avulla voidaan kohdentaa markkinointia potentiaalisille ostajille esimerkiksi uudelleenmarkkinoinnin (retargeting) avulla. Lisäksi heille voidaan tarjota verkossa mm. sisältöä, demovideoita ja muiden asiakkaiden kokemuksia palvelun käytöstä. (Ginty ym. 2012.) Oli markkinointikeino mikä tahansa, tärkeintä on tuottaa asiakkaalle koherentti asiakaskokemus kanavasta riippumatta.

2.1.1 Kompleksinen B2B-ostoprosessi

B2B-markkinointi on monimutkaisempaa ja ostaminen kestää kauemmin, kuin kuluttajamarkkinoinnissa. Asiakkaat, eli yritykset, haluavat ostaa tuotteita/palveluja, jotka toimivat ja helpottavat heidän työtään (Ginty ym. 2012) ja jotka täyttävät heidän omien asiakkaidensa tarpeet. Ohjelmistotoimialalla MarketingSherpan (2011) mukaan ostot ovat keskimääräistä suurempia ja täten myös ostoprosessi on pidempi. 26 % kaupoista kestää 1-3 kk, 23 % 4-6 kk ja 25 % 7-12 kk. Mitä suurempi osto on kyseessä, sitä pidempi on myyntiprosessi ja sitä enemmän henkilöitä vaikuttamassa ostopäätökseen, jotka pitäisi huomioida markkinoinnissa. Näillä yrityksillä korostuu tarve luoda prosessit markkinoinnin automaation avulla liidien tuotannolle, kvalifioinnille, pisteytykselle ja nurturoinnille. Hyvin toteutettuna, myyntiä saadaan tehostettua ja saadaan paremmat konversiot sekä parempi kokonaistuotto. Ohjelmistotoimialalla 5 % liideistä saadaan kovertoitua kaupaksi, mutta kun liidillä on kvalifiointiprosessi taustalla, konversioaste voi olla jopa 15%. (Doyle 2011.)

B2B-toimialalla ostaminen ei ole impulsiivista, ja se voi sisältää paljon neuvotteluja ennen ostopäätöksen tekemistä. Ostamiseen voi liittyä paljon muutakin kuin itse palvelu, kuten esimerkiksi koulutus, tekninen tuki, rahoitus ja toimitusehdot (Grewal ym. 2015). Asiakas ei halua epäonnistua valinnassaan, sillä heidän uransa saattaa riippua siitä. Usein ostopäätökset tehdään yhdessä muiden organisaation henkilöiden kanssa, jotta mahdolliselle ostopäätökselle saadaan tukea. (Ginty ym. 2012; Grewal ym. 2015). Henkilöitä voi olla 4 - 12 ja he ovat sellaisia, jotka käyttävät tuotetta/palvelua sekä sellaisia, jotka eivät koskaan käytä sitä. Joissakin tapauksissa henkilöt, jotka eivät koskaan käytä tuotetta, voivat päättää ostoksesta. (Ginty ym. 2012.) Grewal ym. (2015) lisäävät, että ostopäätökseen saattavat vaikuttaa myös ulkopuoliset tahot kuten konsultit tai muut alan yritykset. Ostajat saattavat myös vaihtua, mikä tekee oikean kohderyhmän löytämisestä haasteellista. (Grewal ym. 2015). Näistä syistä johtuen erilaisia viestejä tulee suunnitella molemmille kohderyhmille, jotta heidät voidaan vakuuttaa palvelun erinomaisuudesta. Vahvan brändin luominen on erityisen tärkeää, jotta luotettavuutta voidaan kasvattaa. (Ginty ym. 2012.) Grewal ym. (2015) mainitsevat, että brändiä tärkeämpää ostajalle on, että palvelun toimittaja on halukas toimimaan tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa, jotta voidaan saavuttaa win-win-tilanne.

2.1.2 Datalla ohjattu markkinointi

Digitaalinen teknologiakehitys ja internet ovat vaikuttaneet merkittävästi B2B-ostamiseen. Digitaalinen informaatioteknologia, kuten sosiaalinen media, pilvipalvelut, IoT (Internet of Things), älypuhelimet sekä big data, ovat vaikuttaneet siihen, miten informaatiota mm. haetaan, säilytetään ja lähetetään reaaliaikaisesti. (Grewal ym. 2015.) Datan kerääminen ja sen syvällinen tuntemus ovat sydän onnistuneen B2B-asiakaskokemuksen muodostamiselle. Jotta yrityksen voidaan katsoa olevan aidosti asiakaskeskeinen, tulee niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin päästä käsiksi relevanttiin dataan keskeisissä kommunikaatiotilanteissa ja palvelun kuluttamisen hetkillä. (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012.)

Datan määrä kasvaa jatkuvalla tahdilla ja sen merkitys markkinoinnin toimenpiteiden ohjauksessa on merkittävä (Braverman 2015). Dataa on paljon saatavilla niin ostajalle kuin myyjälle. Ostajan kannalta, esimerkiksi yritysten nettisivut sisältävät paljon tietoa tarjottavista palveluista. Ostajat tietävät jo hyvin paljon palvelusta ja yrityksestä ennen ostopäätöksen tekemistä. (Grewal ym. 2015; Wiersema 2013.) Pääosin tieto hankintaan netistä eikä traditionaalisista kanavista kuten esimerkiksi messuilta, katalogeista tai muista julkaisuista (Wiersema 2013). Kun ostaja kontaktoi myyjää, odotukset ovat jo valmiina korkealla. Myyjän tulee pysyä tarjoamaan innovatiivisia näkökulmia ja ratkaisuja perinteisen palvelun kuvauksen sijaan. Mitä suurempi osto on kyseessä, sitä enemmän ostajat arvostavat laadukasta kohtaamista myynnin kanssa. Myyjä voi kerätä sisäistä tietoa asiakkaan käyttäytymisestä verkossa esimerkiksi markkinoinnin automaation avulla. Ulkoinen tieto kuten esimerkiksi talousluvut, tapahtumat, henkilöstön muutokset ja sometukset, ovat esimerkkejä, joita myynti voi hyödyntää omassa työssään ja tarjota relevantteja palveluja tai ratkaisuja. (Grewal ym. 2015.)

Datan avulla saadaan laajasti tietoa markkinatapahtumista, asiakkaista ja prospekteista. Laadukas data mahdollistaa viestien, tarjousten ja sisältöjen kohdentamisen, joiden keskiössä on asiakas. Datalla ohjattu markkinointi ja mainonta mahdollistavat eri kanavien ja sisältöjen hyödyntämisen asiakkaan toivomalla tavalla. (Braverman 2015.)

Ginty ym. (2012) mukaan, harvat asiakkaat ovat yrityksille lojaaleja. Tästä syystä yritysten tulee tehdä kaikkensa pitääkseen asiakkaansa ja saadakseen uusia. Personoidut sisällöt ja tarjoukset juuri oikealla hetkellä, oikealle henkilölle ja oikeassa ympäristössä ovat asioita, joilla yritys voi onnistua. Verkon kautta asiakkaista on mahdollista kerätä monenlaista tietoa, esimerkiksi: mitä sisältöjä asiakas on lukenut tai katsonut, kuinka usein verkkosivuilla on käyty ja mitä mainoksia hän on klikannut. Markkinoinnin automaation avulla kaikki data voidaan kerätä ja luoda sen avulla personoitua markkinointia. Kun markkinoinnin automaatio on yhdistetty yrityksen CRM-järjestelmään, voi myyjä käytännössä soittaa asiakkaalle lähestulkoon reaaliajassa, kun asiakas on esimerkiksi ladannut jonkin esitteen, ja tehdä tarjouksen. (Ginty ym. 2012.) Cummings & Blitzer (2010) mainitsevat, että 98 % verkkokävijöistä on anonyymejä.

Täten vain 2 % liikenteestä on yrityksen tiedossa, ja heille voidaan tarjota kohdennettua markkinointia. Kuitenkin markkinoinnin automaation avulla voidaan evästeiden ja JavaScriptin avulla kerätä verkkokävijöistä dataa kuten esimerkiksi, mitä kautta henkilö tuli sille, kuinka kauan hän siellä vietti aikaa ja mitä siellä klikkailtiin. (Grdodian & Roberts 2016.) Lisäksi henkilön IP-osoite voi paljastaa, mistä yrityksestä sivustolla ollaan käyty (Cummings & Blitzer 2010). Näillä tiedoilla saadaan ymmärrystä myös anonyymeistä kävijöistä ja siitä, kuinka he käyttäytyvät verkossa (Grdodian & Roberts 2016).

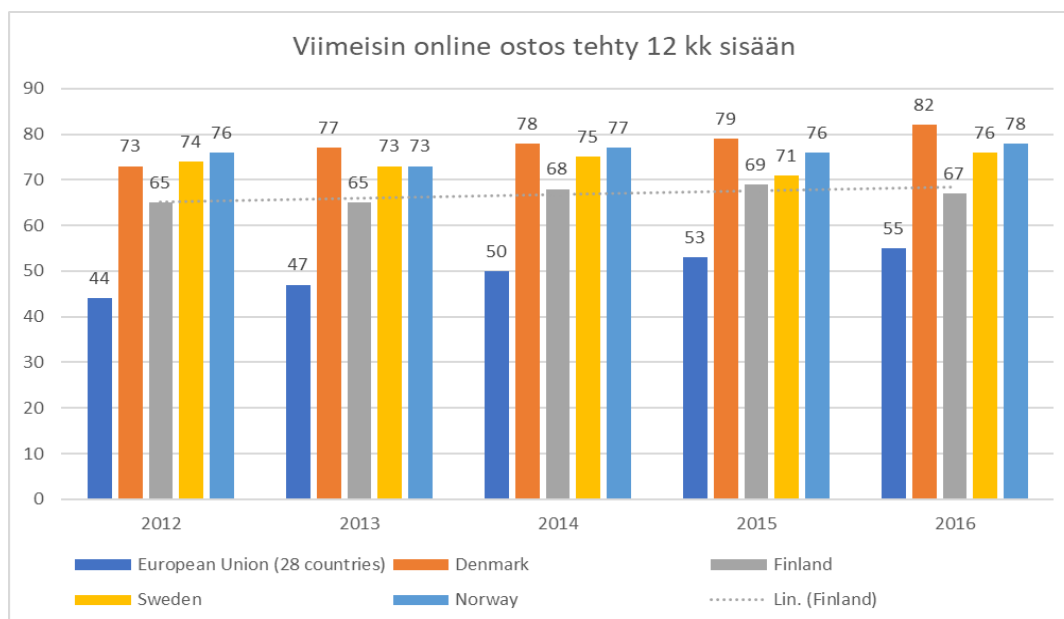
2.1.3 Digitaalinen inbound-markkinointi

Vielä 20 vuotta sitten markkinoijat ostivat isoja e-mail- tai telemarkkinointilistoja ja koittivat saada uutta kauppaa. Printtikampanjoita lähetettiin asiakkaille ja TV:tä käytettiin massamediana, huomion herättäjänä. Myös radiomarkkinointia ja tapahtumia käytettiin paljon. Näitä outbound-markkinoinnin keinoja käytetään edelleen, mutta niiden osuus on vähentynyt merkittävästi ja digitaalinen inbound-markkinointi on tullut jäädäkseen. (Halligan & Shah 2014.)

Inbound-markkinointi on keino, jolla asiakkaita voidaan tavoittaa juuri hänen toivomalla tavalla. Inbound-markkinointi on ”pull”-markkinointia, jonka tavoitteena on herättää asiakkaan kiinnostus silloin, kun asiakas etsii tietoa, neuvoa tai jotakin tuotetta tai palvelua. (Holliman & Rowley 2014.) Asiakkaat tekevät ostoksia verkossa ja etsivät tietoa hakukoneista kuten Googlesta, blogeista kuten blogosphere, sekä sosiaalisen median kanavista kuten Facebook, Twitter, LinkedIn ja YouTube. Markkinoijan tulee ymmärtää, missä hänen asiakkaansa ovat ja tarjota juuri siinä kontekstissa oikeanlaista sisältöä. (Halligan & Shah 2014.)

Tänä päivänä asiakkaalla on valta valita, missä, miten ja milloin he haluavat vastaanottaa mainoksia. Asiakkaat eivät enää pidä siitä, että postilaatikko täyttyy suoramarkkinoinnista tai bannereita vilkkuu joka puolella surfatessa internetissä. Ad blockerien, eli mainonnan esto-ohjelmien, käyttö internetissä kasvaa ja suoramarkkinointikieltoja tehdään entistä enemmän. (Halligan & Shah 2014.) Vuoden 2016 alussa KMT:n (kansallinen mediatutkimus) tekemän tutkimuksen mukaan, Suomessa ad blockerien käyttöprosentti on noin 19, ja suurin käyttäjäryhmä ovat nuoret, 18-24-vuotiaat, 24 %:n osuudellaan. (MediaAuditFinland 2016.) IAB Finland raportoi vastaavia lukija tuoreessa tutkimuksessaan. Mainonnan esto-ohjelmien käytössä korostuvat nuorten miesten suosimat nettisivut, joissa lukema oli jopa 52 %. Julkaisijat kokevat mainonnanesto-ohjelmat uhkana liiketoiminnalle. Asiakkaat kokevat mainonnan häiritseväksi. (IAB Finland 2016.) Yksityisyyden suoja koetaan tärkeäksi ja omien tietojen luovutusta halutaan rajoittaa. Eurostatin vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan 85 % suomalaisista tietää, että evästeitä käytetään ihmisten online-käyttäytymisen seurantaan netissä. Kaikista 28:sta EU-maasta jopa 35 % ilmoittaa, että he estävät tai rajoittavat evästeiden käyttöä. (Eurostat 2017a)

Suomessa on totuttu ostamaan tuotteita/palveluja internetistä. Eurostatin tilastojen mukaan (kuviossa 2 alla) Suomessa yli 16-74-vuotiaista yli 60 % on ostanut tuotteita internetistä viimeisen 12 kuukauden aikana. Kuten alla olevasta kuvioista 2 voidaan huomata, Suomessa kasvu on ollut vuosina 2012 - 2016 hyvin pientä kuten myös Ruotsissa. Suomessa ostojen osuus on jopa pienentynyt vuonna 2016 verrattuna vuoteen 2015. Kuitenkin muihin 28:aan EU-maahan nähden ostamisen kokonaisluku on keskiarvoa korkeampi. Suomi kuitenkin häviää Tanskalle, Norjalle ja Ruotsille tässä vertailuissa. (Eurostat 2017a.)



Kuvio 2: Online ostojen kehitys 2012-2016 (Eurostat 2017a)

Vaikka Eurostatin tutkimus kuvaa ostamista henkilökohtaiseen käyttöön eikä ostoihin työnteijänä yritykselle, voidaan tästä kuitenkin päätellä halukkuutta tehdä ostoja verkon välityksellä, jossa Suomen pitäisi olla kärkimaiden joukossa.

2.2 Personoitua markkinointia

Little, Lehmann ja Bucklin ennustivat jo vuonna 1998, että seuraavat kaksi vuosikymmentä eletään markkinoinnin automatisoinnin aikaa. Kolme draiveria tunnistettiin automaation tulemiselle:

1. parempi markkinoinnin tuottavuus
2. parempi päätöksenteko johtaen parempaan ROAS:iin
3. tarve markkinoinnin massapersonoinnille

Vuonna 1998 Little & co totesivat, että automaation draiverien taustana oli suuri määrä saatavilla olevaa dataa, joka teki markkinoinnin päätöksenteosta kompleksista. Suuren datamäärän tulkinta eri lähteistä vei paljon aikaa markkinoinnilta. Automaation avulla tuottavuutta

voidaan parantaa, kun ainoastaan datan tulkitsemiseen ja päätöksentekoon ei tarvita ihmistä. Lisäksi tarve markkinoinnin massapersonoinnille oli jo olemassa, sillä osittaista markkinoinnin automaatiota tehtiin jo esimerkiksi suoramarkkinoinnin ja kanta-asiakasohjelmien muodossa. Netin suuri käyttö ja verkko-ostosten tekeminen lisäsivät mahdollisuutta personointiin juuri netissä tehtyjen ostosten perusteella. Nousi tarve tarjota personoidusti palveluja, hintoja sekä viestintää esimerkiksi aikaisempien ostojen perusteella reaaliaikaisesti. (Little, Lehman & Bucklin 1998.)

Markkinoinnin automaatiojärjestelmät tarjotaan yleisimmin SaaS-palveluna (Software as a Service). Hinnat vaihtelevat muutamista satasista tuhansiin euroihin kuukausitasolla (Cummings & Blitzer 2010), ja palvelut on useimmiten hinnoiteltu liidimäärien mukaisesti. MarketingSherpan (2011) tekemän tutkimuksen mukaan ohjelmistotoimialalla käytetään 9% markkinointibudjetista markkinoinnin automaatioteknologiaan (Doyle 2011). Tämä indikoi korkeita automaation lisenssikustannuksia. Jokaisella yrityksellä tänä päivänä on mahdollisuus hyödyntää markkinoinnin automaatiota niin B2B- kuin B2C-toimialalla (Grdodian & Roberts 2016). Vaihtoehtoja järjestelmille on paljon ja niitä tulee jatkuvasti lisää. Aminoff & Rubanovitsch (2015) listaavat johtaviksi järjestelmiksi mm. seuraavia: Oracle Eloqua, Infusionsoft, Hubspot, Teradata, Unica, Marketo, ExactTarget/Pardot, SimplyCast, Silverpop, Act-On, Signal ja Autopilot.

Cummins & Blitzerin (2010) mukaan, markkinoinnin automaatio on suurin transformaatio myynnille ja markkinoille sitten CRM:n. Markkinoinnin automaation ja digitaalisen markkinoinnin voidaan katsoa olevan yhtä; molempia tarvitaan markkinoinnin tehostamiseen. Markkinoinnin automaatio vaatii digitaalisen markkinoinnin rinnalleen toimiakseen. Digitaalinen markkinointi vaatii automaatiota markkinoinnin tehokkuuden lisäämiseen. Markkinoinnin automaation avulla voidaan tehostaa mm. seuraavia markkinoinnin muotoja: sähköpostimarkkinointi, hakusanamarkkinointi ja -optimointi, sisältömarkkinointi, tapahtumamarkkinointi, sosiaalinen media sekä verkkosivujen hyödyntäminen. (Sweezy 2014.) MarketingSherpan (2011) tutkimuksen mukaan 24 % organisaatioista hyödyntää markkinoinnin automaatiota. Digibaronetrin mukaan, suomalaisista yrityksistä vain reilu prosentti käyttää markkinoinnin automaatiota (Kaupan liitto 2016). Markkinoijat ovat jossain määrin löytäneet markkinoilla olevat teknologiat onnistumatta kuitenkaan saamaan täyttä potentiaalia niistä irti (Wiersema 2013.) Tämän vahvistaa Ascend 2:n (2017) tekemä tutkimus, jossa 33% markkinoijista ilmoittaa, että markkinoinnin automaation strategia on erittäin onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa. 51 % raportoi markkinoinnin automaatiosta olevan jonkin verran hyötyä jättäen 16 % vastaajista melko huonoon tai erittäin huonoon tilaan. Markkinoinnin automaation hyödyntämisen suurimmat haasteet ovat tehokkuuden mittaaminen, tietokannan laadun parantaminen sekä markkinoinnin ROI:n (Return On Investment) kehittäminen. (Ascend2 2017.)

2.2.1 Markkinoinnin automaation hyödyt

Markkinoinnin automaatio on teknologia, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen, integroidun ja älykään käyttöliittymän, joka yhdistää markkinoinnin liidien tuottamisesta sisällön hallintaan ja analytiikkaan. Sen avulla voidaan nurturoida eli hoitaa asiakassuhteita oikealla sisällöllä oikeaan aikaan ja vauhdittaa kvalifioitujen liidien kääntämistä kannattaviin asiakkaisiin. Markkinoinnin automaatioteknologioita on paljon saatavilla ja tärkeää on ymmärtää, mikä niistä on sopivin juuri omalle organisaatiolle. Markkinoinnin automaation etuja ovat skaalautuvuus, enustettavuus, toistettavuus, pitkäjänteisyys sekä nopeus. (Grdodian & Roberts 2016.) Markkinoinnin automaation avulla voidaan tavoittaa laaja asiakaskunta (Luke 2013) ja systemaattisesti hoitaa liidejä asiakkaan eri ostovaiheissa (Järvinen & Tamminen 2016). Lisäksi sen avulla voidaan parantaa konversioastetta, ristiinmyyntiä, up-selliä, sekä asiakaspysyvyyttä. (Heimbach, Kostyra & Hinz 2015.) Trainor, Rapp, Skinner, Beitelspacher & Schillewaert (2011) esittävät tutkimuksessaan, että kun markkinointitekнологia on sulautettu tukemaan liiketoimintaa ja henkilöstöä tuottamaan lisäarvoa oikealla tavalla, sen avulla on mahdollista kehittää kestäviä asiakassuhteita.

Markkinoinnin automaation avulla voidaan saada parempaa ymmärrystä asiakkaan ostoaikaisista, sitouttaa asiakkaita personoidulla viestillä, asettaa triggerointipisteitä, joiden avulla oikeita viestejä lähtee asiakkaille ostovaiheen mukaisesti, ja luoda myyntivalmiita liidejä myynnille. (Ginty ym. 2012.) Sen avulla pyritään hyödyntämään useita datalähteitä ja kohdistamaan markkinointia tunnetuille ja tuntemattomille kohderyhmille reaaliaikaisesti esimerkiksi verkossa, sähköpostilla tai applikaatiolla. (Heimbach ym. 2015.) Sen avulla voidaan saada parempaa ymmärrystä asiakkaan ostoaikaisista. Luke (2013) esittää, että markkinoinnin automaatio on hyvä väline esim. yli 15 hengen tapahtumien prosessien automatisointiin, ladatavien verkkosisältöjen kuten esim. oppaiden lähettämisprosessiin, ja prosessiin, jolloin prospektista tulee yrityksen asiakas. (Luke 2013.)

Markkinoinnin automaatio sisältää paljon ominaisuuksia markkinoinnin tehokkaaseen toteutukseen, kuten sähköpostimarkkinointi, nurtuointiohjelmat, liidien pisteytys, mikro tason aktiivisuustason seurannan anonymisointia ja tunnetuista kävijöistä, ROI-raportoinnin, tietokannan deduplikoinnin, tiedostojen säilyttämisen sekä lomakkeiden ja landing sivujen luomisen. Markkinoinnin automaation ja CRM:n yhdistäminen mahdollistaa, että data pysyy ajan tasalla ja helpottaa sekä myynnin, että markkinoinnin työtä. Useimmat organisaatiot tarvitsevat sekä CRM että markkinoinnin automaation työkalut, mutta sellaiset pienet- ja keskisuuret yritykset, joilla ei ole budjettia molempiin, voivat hyötyä aluksi vain markkinoinnin automaation hankkimisesta. (Cummings & Blitzer 2010.)

Markkinoinnin automaatio ei ole uusi termi sähköpostimarkkinoinnille. Vaikka teknologia mahdollistaa sähköpostimarkkinoinnin, se kuitenkin perustuu hyvään segmentointiin sekä luvannaisuuteen - asiakkaat ovat halukkaita saamaan sähköpostia. Markkinoinnin automaatio mahdollistaa personoidun viestimisen niin sähköpostien kuin laskeutumissivujenkin kautta tarjoten asiakkaille hyvän asiakaskokemuksen. (Grdodian & Roberts 2016.)

Markkinoinnin automaatio on järjestelmä siinä missä muutkin. Markkinoijille on tänä päivänä tarjolla monenlaista järjestelmää, joiden luvataan toteuttavan ja helpottavan eri markkinoinnin osa-alueita. Virhe tehdään siinä vaiheessa, kun automaatio hankitaan ratkaisemaan jonkin yhden osaston tai henkilön ongelmaa eikä ymmärretä, miten se vaikuttaa organisaatioon kokonaisuutena. Joissakin tapauksissa uusien järjestelmien tuominen saattaa rakentaa organisaation sisälle silloja työntekijöiden välille, jolloin yhtenäisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaikeutuu. Markkinoinnin automaation tulisi olla järjestelmä, joka saadaan integroitua muihin relevantteihin järjestelmiin, jotta prosessit saadaan yhdistettyä (Soudagar ym. 2012.)

2.2.2 Markkinoinnin automaatio

Markkinoinnin automaatiossa data on toiminnan pohjana. Automaatioon asetetaan erilaisia ”käskyjä” asiakkaan toimenpiteiden mukaan, joista syntyy ns. triggeriä, jonka jälkeen jokin ennalta määritelty markkinointiaktiviteetti tapahtuu. Suurin hyöty tulee siitä, että monia, ihan pieniäkin prosesseja voidaan automatisoida, ja siltikin saadaan siitä personoitua. (Heimbach ym. 2015.) Markkinoinnin automaatiossa ja hyvässä sähköpostijärjestelmässä suurin ero on siinä, että automaatiojärjestelmään voidaan tehdä pisteytys, jonka avulla tehdään erilaisia sääntöjä asiakkaan käyttäytymisen ja muun tiedon perusteella, jota organisaatiolla on hallussaan. (Rowles 2014.)

Automaation käyttöönotossa on pohdittava palveluiden kohderyhmät esimerkiksi asiakkaiden aiempien ostojen ja kiinnostuksen kohteiden perusteella. Kohderyhmille tehdään tarkemmat markkinointisuunnitelmat ja säännöt markkinoinnin automaatioon, kuten esim. segmentille X lähetetään joka kuukausi tarjous Y tai kun asiakas tekee toimenpiteen X kuten esimerkiksi blogin lukeminen, lähtee markkinointitoimenpide Y kuten esim. sähköposti. (Heimbach ym. 2015.)

Automaatiossa voidaan käyttää seuraavia asioita triggeröinnissä: aika, päivä, IP-osoite, laite tai selain. Muita triggeröintejä voivat olla asiakkaan ilmoittamat hakusanatermit Googlessa, ostohistoria, selainkäyttäytyminen tai asiakkaan tiedot kuten demografiat. (Heimbach ym. 2015.)

2.3 Markkinoinnin automaatio on mahdollistaja

Markkinoinnin automaatio mahdollistaa paljon, mutta se myös vaatii paljon resursseja. Yrityksessä on tehtävä tarkkoja pohdintoja siitä, miksi automaatio hankitaan, ja yrityksen tulisi ymmärtää, mitä sen hankkiminen vaatii sisäisiltä ja mahdollisilta ulkoisilta resursseilta, jotta kaikki hyöty teknologiasta olisi mahdollista saavuttaa.

Seuraavaksi käydään läpi eri aihealueita, jotka nousivat esiin teorioissa. Aihealueet ovat: tarve, organisaatiokulttuuri, CRM-integraatio, verkkosivujen rooli, persoonat, ostopolku, pisteytys, sisällöt sekä dokumentaatio ja mittaaminen.

2.3.1 Tarve hankinnan lähtökohtana

Markkinoinnin automaatiota hankittaessa pitäisi aina olla ensin jokin tarve, joka automaatiolla halutaan ratkaista. Markkinoinnin automaatiosta voi olla hyötyä, mikäli yritys toteuttaa inbound-markkinointia outboundin sijaan sisältöä halutaan jakaa siinä muodossa, kuin asiakas sen haluaa, ja silloin, kun hän sen haluaa. Markkinoinnin automaatio voi olla hyödyllinen:

1. isolle B2B-yritykselle.
2. yritykselle, jolla on kompleksinen tarjooma.
3. yritykselle, joka toimii erittäin kilpaillulla markkinalla.
4. yritykselle, joka kilpailee asiakkaiden huomiosta.
5. yritykselle, jolla on tarve hoitaa eli nurturoida yksittäisiä asiakassuhteita.

Mikäli nämä ehdot täyttyvät, voi automaatiosta olla hyötyä. (Wood 2015.) Rowles (2014) mainitsee, että automaation käyttöönotto kestää vähintään 1,5 vuotta ennen kuin päästään edes tyydyttäviin tuloksiin. Tämä kertoo automaation pitkästä ja haasteellisesta implementointiprosessista.

Yrityksen tulee pystyä artikuloimaan selvästi, mihin tarpeeseen automaatio otetaan käyttöön ja mitkä ovat automaation tuomat hyödyt organisaatiolle. Onko etu esim. uusien liidien hankinta vai olemassa olevien asiakkaiden hoitaminen? (Wood 2015.) Markkinoinnin automaatio on teknologia, mutta pelkästään sen hankkiminen ei riitä markkinoinnin tehostamiseen tai kilpailukyyn parantamiseen, sillä kaikilla yrityksillä on mahdollisuus päästä samaan teknologiaan käsiksi. Kilpailuetua voidaan saavuttaa teknologian ja organisaation kyvykkyyden yhdistelmällä, eli tekemällä asioita, joita kilpailijoiden on vaikea matkia. (Trainor ym. 2011.)

Markkinoinnin automaatiota ei pidä hankkia myöskään CRM:n korvaajaksi, vaan sen kehittäjäksi. IT-osaston tuki on hyvä olla automaatiota hankittaessa. Buckley (2015) tekemässään tutkimuksessa raportoi, että markkinoinnin digitalisoituessa, markkinointi panostaa enemmän

IT-ratkaisuihin kuten esim. markkinoinnin automaatioon tai CRM:ään. Näiden hankinta ja yhteistyö IT-osaston kanssa on erityisen tärkeää, jotta uusi ratkaisu saadaan nopeasti markkinoinnin käyttöön. Usein kuitenkin esim. automaation käyttöönottoprosessi ylittää budjetin tai aikataulun. Lisäksi projektin laajuutta saatetaan muuttaa, jotta projekti saadaan päätökseen sovitussa aikataulussa tai budjetissa. (Buckley 2015.)

Markkinoinnin automaation hanke ei ole koskaan lyhyt. Se tarvitsee aikaa organisaatiolta ja ihmisiltä, joita se koskee. Prosessit, jotka halutaan automatisoida, tulee olla kunnossa, sillä automaation tehtävä ei ole korjata prosesseja. Myös johto on hyvä sitouttaa visioon, joka rakennetaan automaation hankinnasta, jotta ymmärretään, että kyseessä on kokonainen transformaatio yrityksessä eikä vain pelkkä teknologiahankinta. (Wood 2015.) Lisäksi yrityksen on ymmärrettävä, mitkä ovat kunkin asiakasryhmän tarpeet ja millä tavalla he haluavat kommunikoida yrityksen kanssa. Toimintaympäristöä ja kilpailua on seurattava tarkasti, jotta pysytään kilpailussa mukana. Teknologia- ja ihmisresurssit on integroitava läpi organisaation ja tulisi olla visio, mihin yritys on menossa, jotta organisaation kyvykkyys kehittyy ja toiminnot tehostuvat. Johdon tulisi sitoutua organisaation prosessien ja kyvykkyysien jatkuvaan kehittämiseen pysyäkseen tehokkaana. (Trainor ym. 2011.)

2.3.2 Organisaatiokulttuuri

Järvisen & Tammisen (2016) tekemän tapaustutkimuksen mukaan markkinointi- ja myyntiorganisaatioilla ja sillä, miten ne on järjestelty yrityksessä, on merkitystä onnistuneeseen markkinoinnin automaation käyttöönottoon. Kyseisessä tapaustutkimuksessa erilliset markkinointiosastot oli yhdistetty yhdeksi markkinointiosastoksi, joka palveli koko organisaatiota, eikä siiloja ollut. Myynti palveli laajempia kokonaisuuksia. Tällä tavoin molempien toimintojen roolit olivat selkeät ja se mahdollisti näiden toimintojen paremman yhteistoiminnan. (Järvinen & Tamminen 2016.) Wiersema (2013) painottaa myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja kuvailee sen olevan avainasemassa pitkäaikaiseen onnistumiseen B2B-markkinoilla. Digibaro-metri (2016) sekä Matt, Hes & Benlian (2015) vahvistavat organisaation kyvykkyys merkityksen teknologian hyödyntämisessä. Suomessa teknologian adaptaatio ei ole haaste vaan lähinnä organisaation ja toimintatapojen muuttaminen (Kaupan liitto ym. 2016). Yrityksessä tapahtuva digitaalinen transformaatio vaatii organisaatiolta jatkuvaa muuttumista organisaatiomallissa sekä sen toiminnoissa. Vastuut pitää olla selkeät jokaiselle, jotta yrityksessä pystytään pitämään selkeä suunnitelma etenemisestä ja välttämään samalla operatiivisilta hankaluuksilta. (Matt ym. 2015.)

B2B-yrityksissä 48 % kokee, että markkinointi ja myynti eivät toimi riittävän yhtenäisesti (Doyle 2011). Yhdessä tekeminen korostuu etenkin siinä vaiheessa, kun liidejä ryhdytään varmentamaan. Yhteisymmärryksessä tehty liidien arviointi mahdollistaa sen, ettei liidien laa-

dusta ryhdytä reklamoimaan ja prosessit liidien hoitamiseen ovat selvät. Ongelmalliseksi tilanne voi koitua, mikäli myynti ei käy merkkäämassa myyntimahdollisuuksia CRM-järjestelmään. Tällöin markkinointi ei saa kokonaiskuvaa markkinoinnin automaation tuottamista liideistä ja niiden ROI:sta. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Ginty ym. (2012) vahvistavat myös oikeiden sidosryhmien sitouttamisen tärkeyden markkinoinnin automaation käyttöönotossa. Myynnin lisäksi myös varsinaiset loppukäyttäjät on otettava mukaan jo aikaisessa vaiheessa (Ginty ym. 2012.) Johdon tuki on merkittävä digitaalisessa transformaatioissa, sillä muutos koskee usein koko yritystä ja sen toimeenpano voi aiheuttaa vastarintaa eri osastoilla. Vastarinnan vähentämiseksi vaaditaan organisaatiolta muutosjohtamista ja sidosryhmien osallistamista prosessiin. (Matt ym. 2015.) Markkinoinnin automaation hankinnasta johdolle on hyvä esittää ROI-analyysi, jotta ymmärretään, mitä automaatio voi yritykselle tuoda. Analyysin pitäisi sisältää hankinnan kuvaus, implementaatiosuunnitelma sekä aikajänne, jonka aikana järjestelmän pitäisi tuottaa tiettyjä asioita. (Ginty ym 2012.)

2.3.3 CRM-integraatio

B2B-markkinoinnissa CRM on myynnin tärkein työväline. CRM on järjestelmä, jonka avulla asiakasdataa kerätään, mitataan ja hallinnoidaan (Todor R. D. 2016b). Usein yrityksen kaikki kontaktit ovat CRM:ssä ja myynti tarkastelee liidejä ja myyntejä järjestelmästä. CRM:n ja markkinoinnin automaation välisen integraation avulla saadaan kampanjoiden ROI laskettua auki ja markkinoinnin sekä myynnin tekemisestä saadaan läpinäkyvää. (Cummings & Blitzer 2010.) Integraation tekeminen on tärkeää, jotta kaikki relevantti asiakasdata säilytetään yhdessä paikassa, jotta voidaan tehdä oikeita markkinointi- ja liiketoimintaratkaisuja. Muussa tapauksessa dataa säilytetään useassa eri paikassa, joka ei välttämättä ole ajankohtaista ja saatetaan tehdä virheitä. Kuitenkin projekti on usein IT-projekti, jonka usein nähdään menevän yli budjetin ja allokoidun ajan. (Rowles 201.)

Integraatioprojektissa pyritään yhdistämään järjestelmät sekä tietokannat ja usein jonkinlaista kustomointia tarvitaan. Jos molemmat järjestelmät ovat pilvipalvelumallilla (SaaS) hankittuja, on integraatio hieman helpompi toteuttaa, kuin mikäli ne olisi installoitu koneelle. Ilman integrointia on kuitenkin vaara epäonnistua markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Integraatio mahdollistaa muutosten tekemisen ketterästi ja yrityksellä on aito mahdollisuus personointiin. (Rowles 2014.) Ginty ym. (2012) mukaan, CRM-integraatio voi viedä kolmesta kuukaudesta jopa vuoteen riippuen, kuinka kompleksinen projekti on kyseessä. Tärkeää on huomioida, että data on relevanttia eikä duplikaatteja ole. Tietoturvasta tulee myös huolehtia, sillä asiakkaista kerätään suuri määrä erilaista dataa. (Ginty ym. 2012.) MarketinSherpan (Doyle 2011) ja Annuitaksen (2016) tutkimusten mukaan B2B-organisaatiosta, joilla oli markkinoinnin automaatio käytössä, 46 %:lla oli integraatio tehty CRM:ään tai

muuhun asiakastietokantaan. Rowles (2014) mainitsee, että niissä tapauksissa, joissa integraatiota ei ole tehty, sähköpostilistoja kerätään usein CRM:stä ja markkinoinnin automaatio huolehtii pois duplikaatit sekä sähköpostikiellot. Näissä tapauksissa tieto ei kuitenkaan valu enää takaisin CRM:ään - automaattisesti ainakaan. (Rowles 2014.)

2.3.4 Verkkosivut automaation keskiössä

Vuonna 2016 tehdyn Digibarometrin mukaan, asiakkaiden odotukset verkkosivujen palvelutasta, helppoudesta sekä monikanavaisuudesta kasvavat koko ajan. Oleellista onkin huomioida asiakkaiden tarpeiden muutokset ja vastata niihin sopivilla ratkaisuilla. Suomalaisilla yrityksillä on vielä paljon tekemistä uusien asiakkaiden hankinnassa ja palvelukokemuksen tuottamisessa verkossa, kun verrataan ulkomaisiin yrityksiin. (Kaupan liitto ym. 2016) Järvinen & Tamminen (2016) vahvistavat myös verkkosivujen merkittävyyden ja mainitsevat, että kaikista muista kanavista kuten sähköposti, hakusanamainonta, ja sosiaalinen media, pitäisi pyrkiä luomaan liikennettä sivustolle. Tavoitteena on saada potentiaalisia asiakkaita jättämään yhteystietonsa markkinoinnin automaatiota varten. Tämän jälkeen asiakkaan ostopolkua jatketaan automaation avulla. (Järvinen & Tamminen 2016.) Verkkosivuston sisältöä tulee myös jakaa sosiaalisen median kanavissa, jotta sitä on mahdollista saada levitettyä mahdollisimman laajalle yleisölle. Tällä tavoin uudet potentiaaliset asiakkaat voivat ladata verkkosivuston sisältöä siellä missä he etsivät tietoa juuri sillä hetkellä. (Halligan & Shah 2014.)

Asiakkaan ensisijainen tiedonhankintalähde ovat yrityksen verkkosivut (Eurostat 2017b). Verkon rooli tulisi olla asiakkaiden tarpeita täyttävä. Todennäköisesti asiakas etsii tietoa tai haluaa ostaa jotain. Tällöin sivustolla tulisi olla asiakkaalle oikeanlaista sisältöä, joka ratkaisee hänen tarpeensa juuri silloin. Sivustolla tulisi olla säännöllisesti päivittyvä blogi ja muuta lisäarvoa tuottavaa sisältöä. Näiden lisäksi tulisi kiinnittää huomioita omien nettisivujen ulkopuolisiin asioihin kuten toimialan blogeihin ja sosiaalisen median sivustoihin. (Halligan & Shah 2014.)

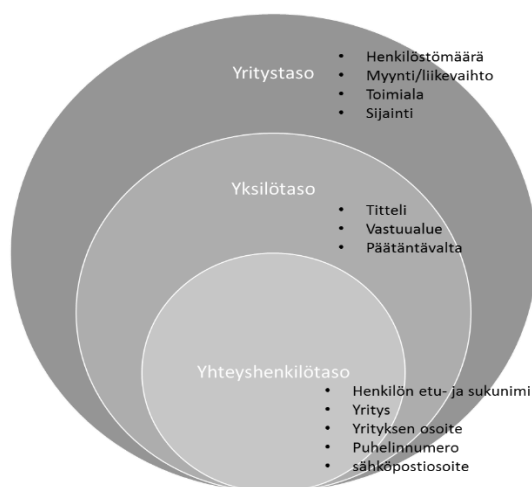
Verkkosivuilla pitäisi olla selvät polut siihen, mikä on asiakkaan tavoite. Mikäli asiakas haluaa ostaa jotain, hänen tulisi helposti löytää ja tietää, miten sen voi verkossa tehdä. Verkkosivujen pitäisi olla yksinkertaiset, tarjoten vain relevanttia infoa, jotta asiakkaan haluama tehtävä sivustolla olisi mahdollisimman yksinkertainen. (Cummings & Blitzer 2010.) Markkinoinnin automaatiota varten on tärkeää, että verkkosivuilla on ns. konversiopisteitä, joita voivat olla esim. yhteydenottopyyntö, verkkokauppaostos, uutiskirjeen tilaus, lomakkeen täyttäminen tai demon pyytäminen. Erilaisia konversioita pitäisi tarjota siksi, että jokainen asiakas on eri vaiheessa omassa ostoprosessissaan. Kun joku vielä etsii tietoa palvelusta, jonka hän haluaa ostaa esim. kolmen kuukauden kuluttua, toinen on jo päättänyt, minkä palvelun ja keneltä hän ostaa. Verkkosivustolla tulee olla paljon kehoitteita tekemään jotain, ts. call to action -pisteitä (CTA) ja niiden tulisi sijaita verkkosivujen yläosassa jokaisella sivulla. (Halligan & Shah

2014.) Toisaalta Cummins ja Blitzer (2010) mainitsevat, että CTA:n olisi hyvä sijaita sivuston alaosassa, mikäli sisältökin sijaitsee siellä, jotta asiakkaan ei tarvitse skrollata edestakaisin. Asiakkaat usein aristelevat tietojensa antamista, joten sisällön, minkä vuoksi asiakas antaa yhteystietonsa, tulee olla hänelle lisäarvoa tuottavaa. Tällainen sisältö voi olla esim. webinaari, raportti, e-kirja, 30 minuutin konsultaatio, tutkimus tai ilmainen kokeilu. Näiden avulla asiakkaita saadaan markkinoinnin automaation piiriin ja näitä liidejä voidaan alkaa nurturoimaan. (Halligan & Shah 2014.)

2.3.5 Persoonien tunnistaminen

B2B-persoonien luominen on perustyö, joka tulee tehdä ennen markkinoinnin automaation käyttöönottoa. Persoonat ovat tarkkoja profiileja, jotka esittävät todelliset ryhmät yrityksen kohderyhmistä. Ne voivat sisältää kiinnostuksen kohteet, motivaatiot, odotukset, demografiat sekä käyttäytymistietoa. Persoonien avulla on mahdollista tuottaa asiakkaille relevanttia sisältöä, jonka avulla yritys voi haalia ja hoitaa nykyisiä ja uusia liidejä. (Doyle 2011.)

Grdodian & Roberts (2016) listaavat kolme eri demografioihin perustuvaa tasoa: yritys, yksilö ja yhteyshenkilö (kuvio 3 alla). Yhteyshenkilötaso on tärkein, ja sen tulee olla mahdollisimman tarkka. Sen tulisi sisältää täydelliset yhteystiedot, kuten henkilön nimi, yrityksen nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Nämä tiedot ovat muuttuvia, mikäli henkilö vaihtuu yrityksessä. Yksilötasolla tärkeää on ymmärtää henkilön rooli kyseisessä yrityksessä: henkilön titteli, vastuualue ja päättäväisyys. Yksilötasontieto useimmiten pysyy, vaikka henkilö organisaatiossa vaihtuisikin. Markkinointiviesti osoitetaan tässä tapauksessa henkilön position mukaisesti. Yritystasolla käytetään organisaation tietoja, kuten henkilöstömäärää, myyntiä, toimialaa sekä sijaintia. Sijainnilla on etenkin merkitystä, sillä organisaatiolla voi olla monta eri toimipistettä ja täten monta eri yhteyshenkilöä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Yritystasontietoja voidaan pitää myös staattisina. (Grdodian & Robert 2016.)



Kuvio 3: Kolme tasoa B2B persoonien luomisessa

Markkinoinnin automaation monipuolisuus löytyy käyttäytymistietojen hyödyntämisestä persoonien luomisessa. Demografiat kertovat, kuka asiakas on, mutta käyttäytymistietoa hyödyntämällä on mahdollisuus päästä syvemmälle ja saada ymmärrystä asiakkaan kiinnostuksen kohteista ja käyttäytymisestä verkossa. Käyttäytymisdatan hyödyntämisessä käytetään apuna segmentointia ja pisteytystä, jotta saadaan ymmärrys, missä vaiheessa ostoputkea asiakas on. Asiakkaista voidaan saada esimerkiksi seuraavaa tietoa: millä sivuilla hän on käynyt, kauanko hän on viettänyt siellä aikaa, kuinka monta kertaa hän on käynyt sivustolla ja mitä sisältöjä hän on kuluttanut. (Sweezy 2014.) Ginty ym. (2012) lisäävät eri lähteiden käyttämisen eli mistä kanavasta asiakas on tullut esimerkiksi sosiaalinen media vs tapahtuma. Muita kriteerejä voivat olla liidin tilanne ostoputkessa, kontaktityyppi (nykyinen vai uusi asiakas), sekä ostohistoria. (Ginty ym. 2012.) Sweezy (2014) ehdottaa persoonien tekemistä aluksi ostovaiheiden mukaan demografioiden kuten titteliin sijaan. Molempia on mahdollista käyttää samanaikaisesti, mutta se voi olla aluksi melko haasteellista toteuttaa. (Sweezy 2014.)

MarketingSherpan (Doyle 2011) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 32% B2B-organisaatioista ei tunne riittävän hyvin kohderyhmiään. Persoonia käyttämällä voidaan saavuttaa 10 % parempi ROI kuin niitä käyttämättä. Jotta persoonat voidaan luoda riittävän hyvin, tulisi prospekteja tai asiakkaita haastatella tai tehdä kysely ja keskustella myynnin kanssa. (Doyle 2011.) Abrell, Pihjalamaa, Kanto, Vom Brocke & Uebernickel (2016) lisäävät loppukäyttäjien merkityksen tiedon hankinnassa. Loppukäyttäjiltä voidaan saada tietoa, miten tuotetta käytetään, ketkä kaikki sitä käyttävät sekä miten ehkä heidän olemassa olevia prosesseja voitaisiin tehostaa. (Abrell ym. 2016.) Annuitasin (2016) tutkimus lisää vielä toisen käden tutkimukset ja toimialajulkaisut tärkeinä tiedonlähteinä persoonien luomisessa.

Kuten aiemmin on mainittu, B2B-alalla ostopäätöksiä ei tehdä yksin, vaan useampi henkilö on päätöksissä mukana. Näillä henkilöillä on erilaisia rooleja yrityksessä, kuten esim. johto, IT, talous ja markkinointi. Näiden ostopäätökseen vaikuttajien roolit on ymmärrettävä, jotta heihin voidaan vaikuttaa. Aluksi on hyvä selvittää nykyisten asiakkaiden taustat, esimerkiksi minäkalaisia titteleitä ja rooleja heillä on ja millä alalla yritys toimii. Tämän jälkeen tulisi selvittää, ketkä ovat tuotteen käyttäjät, sillä usein he ovat eri kuin tuotteen ostajat. (Ginty ym. 2012) Grewal ym. (2015) mukaan, ostajia voidaan segmentoida myös sen perusteella, etsiikö asiakas ratkaisua vai hintaa. Mikäli asiakas etsii ratkaisua, on asiakassuhteen hoitaminen tärkeää. Jos taas asiakas etsii hintaa, pitäisi olla kyvykkyyttä tutkia dataa ja tarjota tuote/palvelu asiakkaalle sopivalla hinnalla. (Grewal ym. 2015.)

B2B-yrityksessä päätöksentekoon vaikuttavat seuraavat ryhmät organisaatiossa: johtohenkilöt, laskun maksajat, vaikuttajat ja muutosagentit. Nämä muutosagentit ovat tärkein kohde-ryhmä, sillä he useimmiten arvioivat eri palvelun tarjoajia. Nämä henkilöt ovat myös huolissaan, kuinka hyvin palvelu toimii, kun se on hankittu. Mikäli nämä henkilöt eivät ole vakuutuneita tarjoavan yrityksen palveluista, on myyntiä vaikea saada toteutettua. Johtohenkilö voi minä hetkenä tahansa kieltäytyä ostosta, joten hän on siksi kriittinen kohde tavoittaa. Suuressa yrityksissä johtoasemassa oleville henkilöille brändillä on merkitystä, eivätkä he lähde ostamaan palveluntarjoajilta, joita he eivät tunne. Laskun maksajat ovat yleensä taloushallinnon tai hankinnan roolissa ja vertailevat hintoja suhteessa saatuihin hyötyihin. Heille on erityisen tärkeää, että palveluntarjoajan talous on kunnossa. Vaikuttajat vaikuttavat nimensä mukaisesti ostoon. Heillä ei ole oikeutta tehdä lopullista ostopäätöstä tai evätä sitä, mutta he voivat vaikuttaa ostoon positiivisesti tai negatiivisesti. (Ginty ym. 2012.)

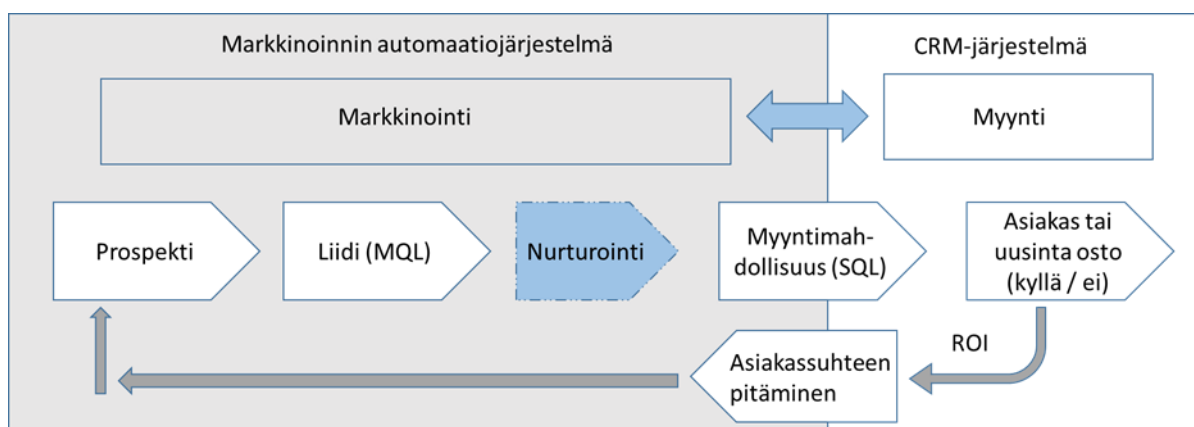
2.3.6 Asiakkaan ostopolun ymmärtäminen

Asiakkaan ostopolku on ymmärrettävä, jotta pystytään panostamaan oikeisiin asioihin markkinoinnin automaatiota suunniteltaessa. 57 % asiakkaista on tehnyt ostopäätöksensä jo ennen kuin he ottavat ensimmäisen kontaktin yrityksen edustajaan (The Digital Evolution in B2B marketing 2012). Nykypäivän asiakas kuluttaa erilaisia sisältöjä ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä kuten esimerkiksi videomainoksia, blogitekstejä, mainosbannereita, sosiaalisen median kanavia tai tuotearvosteluja. Asiakkaan ostopolku on ymmärrettävä, jotta voidaan saada kauppvoja. (Aminoff & Rubanovitsch 2015.) Kun asiakas ottaa yhteyttä myyntiin, keskustelut eivät koske enää tuotteen ominaisuuksia, vaan asiakas odottaa, että häntä koulutetaan, poistetaan mahdolliset riskit ostopolulla sekä haastetaan nykyistä ajattelumallia organisaatiossa (Sharp 2015). Markkinoinnin tulee pystyä vaikuttamaan ostajaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ostopolulla. Tavoite tulisikin olla, että saadaan potentiaalinen asiakas ottamaan yhteyttä ennen kuin hän on jo liian pitkällä ostopolun vaiheessa. Hyvällä sisällöllä voidaan luoda luottamusta juuri hänen yksilöllisen ostopolunsa vaiheessa. Huono sisältö tai tarjous väärään aikaan voi olla vain haitallinen asiakassuhteen luomiselle. (Petersen, Person & Nash 2014.)

Ostopolun suunnittelu tehdään yleensä yrityksen sisällä. Ostopolun kuvaamisen tavoitteena on saada ymmärrys ostopolun eri vaiheista ja mitata näitä eri kohtia ja niiden onnistumista kvartaaleittain tai kuukausittain. Näiden ostopolkujen koko ja ROI per kanava, ovat hyviä mittareita kertomaan kuinka hyvin missäkin ostopolun kohtaa on onnistuttu ja mistä ne ovat tulleet. (Halligan & Shah 2014.) MarketingSherpan (Doyle 2011) tutkimuksen mukaan B2- organisaatioissa ostopolun optimointiprosessin maturiteetti on heikkoa. Jotta markkinointi pystyy tuottamaan paremman ROI:n, on ostopolkua optimoitava jatkuvasti. Tutkimuksen mukaan 37 % ohjelmistotalan yrityksistä kokee, että ostoputken optimointi on tärkein markkinoinnin kehi-

tyskohde. Lisäksi 47 % yrityksistä koki suurimmaksi ostopolun haasteeksi liidien konvertoimisen asiakkaiksi. Tämä osoittaa heikkoa tietämystä nimenomaan ostopolun loppuvaiheesta. (Doyle 2011.)

Ostopolkuja voi kuvata monella tapaa ja koko ajan esiintyy uusia malleja. Myös käytetyt termit vaihtelevat sekä niiden järjestys. Tavoite ostopolkujen kuvaamisella on kuitenkin sama; pyritään saamaan ymmärrystä asiakkaan kosketuspisteistä yritykseen ja tarpeista ostopolun eri vaiheissa, jotta voidaan tuottaa oikeanlaista sisältöä asiakkaalle. Halligan & Shah (2014) käyttävät teoksessaan usein B2B-markkinoinnissa käytettyä yksinkertaista mallia ostopolun kuvaamiseen. Se on valittu tähän tutkimukseen. Kuten kuviossa 4 alla on esitetty, ostopolku sisältää 4 eri vaihetta: prospekti, liidi (MQL), myyntimahdollisuus (SQL) ja asiakas. Tämä ostopolun malli loppuu asiakkaaseen ja se on suunniteltu enemmän kuvaamaan uusasiakashankintaa. Malli ei ota huomioon riittävästi sitä, että asiakas voi olla jo olemassa oleva eikä täysin uusi. Tästä syystä Halliganin ja Shahin (2014) käyttämään ostopolkun malliin on otettu mukaan mukautettuna Millerin (2012) esittämä malli, jossa ostopolku ei lopu asiakkaaseen vaan jatkuu asiakkuuden ylläpitämiseen ja lojaliteettiin. Ostopolun viimeisestä vaiheesta on käytetty termiä ”asiakassuhteen pitäminen” kuvaamaan oston jälkeistä tapahtumaa.



Kuvio 4: Markkinoinnin ja myynnin sekä järjestelmien yhteys asiakkaan ostopolulla

Yllä olevaan kuvioon 4 on lisätty markkinoinnin ja myynnin sekä markkinoinnin automaation ja CRM:n roolit asiakkaan ostopolulla. Kuviosta 4 voidaan todeta, kuinka markkinoinnilla ja markkinoinnin automaatiojärjestelmällä on keskeinen rooli asiakkaan ostopolulla aina myyntimahdollisuuteen asti, jolloin liidi luovutetaan myynnille CRM:ään. Kuvaan on myös lisätty ROI, jotta lukija saa ymmärryksen, että ROI:n saamisen avuksi tarvitaan tieto kaupasta CRM:stä ja että tiedon tulisi virrata takaisin automaatioon.

Tässä esitetyn ostopolun malli on lineaarinen, mutta todellisuudessa ostopolku ei yleensä ole näin selkeä. Asiakas saattaa käyttää samaa kanavaa ja sisältöä useaan otteeseen ja yrityksissä ei usein olekaan aivan läpinäkyvää kuvaa todellisesta ostoprosessista (Rowles 2014).

Markkinoinnin automaation yksi monista hyödyistä on, että data jää automaatioon, ja kun asiakas jälleen on ostoaikeissa, voi hän palata takaisin ostopolkuunsa. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Asiakkaan ostopolun eri vaiheisiin soveltuvat erilaiset markkinoinnin ja myynnin keinot. Menetelmät eivät ole staattisia, ja ne ovat usein erilaiset eri yrityksillä ja kehittyvät ajan myötä, kun uusia digitaalisen markkinoinnin keinoja tulee. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty esittämään yleisiä kirjallisuudessa esitettyjä metodeja tavoitteiden saavuttamiseksi. Brändimarkkinoinnilla on merkitystä asiakkaan ostopäätökseen etenkin B2B toimialalla (Grdodan & Roberts 2016; Ginty ym. 2012). Asiakkaat haluavat ostoputken kaikissa vaiheissa olla yhteydessä brändiin, johon he voivat luottaa. (Grdodan & Roberts 2016.)

Prospekti on asiakkaan ostopolun alku. Tässä vaiheessa prospekti on vasta alkanut havainnoimaan, että hänellä on jokin ongelma, johon hän pyrkii löytämään ratkaisua, ja hän etsii palvelua ja yritystä, jotka voisivat ratkaista hänen ongelmansa (Grdodan & Roberts 2016). Prospektointivaiheessa tavoitteena on brändi tietoisuuden kasvattaminen. B2B-ostaja ei tule valitsemaan yritystä, jonka olemassaoloa hän ei tiedä. Brändin rakentaminen on hidasta ja asiakkaan huomion saaminen voi vaatia 7 eri markkinointikosketusta asiakkaaseen ennen kuin hän muistaa brändin. (Ginty ym. 2012.) Tässä ostofunnelin alkupäässä tavoitteena on käyttää useita kanavia ja kampanjoita, joiden avulla pyritään generoimaan liidejä. Kanavat voivat olla online- ja offline-kanavia, kuten esimerkiksi: sähköposti, tapahtumat, telemarkkinointi, haku-konemarkkinointi- ja -optimointi (SEM & SEO), sosiaalinen media, sekä blogit ja muut verkkosivut, jotka tuovat liikennettä verkkosivuille. (Halligan & Shah 2014.) Lisäksi infograafit, YouTube-videot ja tarjoukset voivat olla tehokkaita (Grdodan & Roberts 2016). Tavoitteena on saada asiakas jättämään yhteystietonsa verkossa täyttämällä jokin lomake (Järvinen & Tamminen 2016).

Prospektivaiheesta seuraava on liidi, joka tässä on yhtä kuin MQL (Marketing Qualified Lead). MQL on identifioitu kontakti. Tässä vaiheessa liidi tietää, että hänellä on ongelma ja hänellä on ymmärrystä, mikä yritys ongelman pystyy jollakin tapaa ratkaisemaan (Grdodan & Roberts 2016). Yritys on tunnistanut liidin ja hänestä on kertynyt jonkin verran käyttäytymisdataa. Tässä vaiheessa MQL ei osoita kuitenkaan suoraa ostoaietta. Markkinoinnin automaatio pystyy arvioimaan automaattisesti, millainen liidi on kyseessä automaatioon asetetun pisteityksen avulla. (Järvinen & Tamminen 2016.) Jotta prospektista saadaan tuotettua MQL, yrityksen tulisi saada asiakas kiinnostumaan brändistä ja onnistua sitouttamaan hänet siihen esimerkiksi verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa hyvän sisällön avulla. (Ginty ym. 2012.) Yrityksen tulisi pystyä osoittamaan, miksi ja miten yritys voi auttaa asiakasta parhaalla tavalla ongelman ratkaisussa (Ginty ym. 2012; Grdodan & Roberts, 2016). Hyviä sisältöjä ovat esimerkiksi white

paperit, alan raportit, e-kirjat ja erilaiset ROI-laskelmat (Grdodian & Roberts, 2016). Kun yritys onnistuu saamaan MQL:iä, ryhdytään alkanutta suhdetta hoitamaan, toisin sanoen nurturoimaan, relevantilla sisällöllä markkinoinnin automaation avulla, jotta asiakkaasta tulisi myyntimahdollisuus eli SQL (Sales Qualified Lead). Tämä on merkitty kuviossa 4 kolmantena ostoputken vaiheena.

Sellaisten liidien, jotka eivät ole valmiita heti ostamaan, tulisi mennä liidien nurturointiprosessiin. Nurturoinnin avulla varmistetaan jatkuva kommunikaatio asiakkaan kanssa ja pyritään saamaan liidi ostamaan (Halligan & Shah 2014; Ginty ym. 2012). Markkinoinnin automaation avulla, nurturointi hoidetaan sähköpostitse, mutta myös myynnin tulisi henkilökohtaisesti kontaktoida liidejä. B2B-markkinoilla tuotteen kompleksisuudella on merkitystä. Mikäli ostos on kompleksinen ja vie aikaa, yhden tai kahden viestin lähettäminen kuukaudessa on todennäköisesti riittävä. Viestien sisältöjen tulisi olla hyödyllisiä ja niiden tulisi sisältää aina toimintakehotteen. (Halligan & Shah 2014.)

Nurturoinnin avulla houkutellaan, opetetaan ja sitoutetaan asiakasta erilaisilla sisällöillä. Sisällön tulee olla personoitua perustuen tunnistettuihin persooniin eli demografioihin, firmografioihin sekä käyttäytymistietoon. (Järvinen & Tamminen 2016.) Nurturointi on prosessi, jonka avulla luodaan ja hoidetaan asiakassuhteita tuottamalla jatkuvaa, relevanttia, aitoa ja arvokasta sisältöä. 35 % B2B-organisaatiosta käyttää nurturointia. (Doyle 2011.) Nurturointi tuottaa yritykselle jatkuvasti dataa asiakkaan käyttäytymisestä ja markkinoinnin automaatio pyrkii muodostamaan tarkemman kuvan, mistä prospekti on kiinnostunut. Tätä dataa tulisi hyödyntää vieläkin kohdennetumman sisällön toimittamiseen. Kun henkilön kiinnostus tiettyä palvelua tai ratkaisua kohtaan on saatu selville ja data osoittaa selvää kiinnostusta, kysytään, haluaako hän, että myynti ottaa yhteyttä. Mikäli asiakas haluaa, MQL on onnistuttu siirtämään SQL:ksi, jolloin liidi siirretään myynnille. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Nurturointi on erityisen toimivaa olemassa oleville asiakkaille, sillä yritys jo tietää, keitä he ovat ja mitä he ovat aiemmin hankkineet. Vaikka olemassa olevat asiakkaat eivät tee ostoa heti, he aktivoituessa, markkinoinnin automaatio ryhtyy keräämään heistä heti dataa käyttäytymisestä ja kiinnostuksen kohteista. Tällöin asiakas palaa ostopolulla MQL-vaiheeseen ja häntä ryhdytään jälleen nurturoimaan relevantilla sisällöllä. (Järvinen & Tamminen 2016.) Nurturointi vaatii kuitenkin organisaatiolta sitoutumista. Se vaatii johdon tuen, budjettia, koulutusta ja ymmärrystä siitä, että nurturointi on tärkeä markkinoinnin metodi. Lyhytnäköisyys sekä organisaation siilot ovat esimerkkejä syistä epäonnistuneelle nurturoinnille. Muita syitä ovat sisältöjen vähäisyys, puutteelliset prosessit, persoonien luonti sekä projektijohtajuuden puute. Lisäksi nykyinen teknologia voi asettaa rajoituksia onnistuneelle nurturoinnille. (Petersen ym. 2014.)

Kolmas vaihe ostoputkessa on myyntimahdollisuus eli SQL. SQL on identifioitu henkilö, joka pyytää suoraan tarjousta, tai jonka verkkokäyttäytyminen osoittaa selvää indikaatiota ostoaikeista (Järvinen & Tamminen 2016). Myyntimahdollisuus on vaihe, jossa asiakas tietää, mitä hän haluaa, mutta hän pohtii vielä eri vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa tavoitteena on vahvistaa mielikuvaa brändistä, jotta asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen. Videoiden käyttö ja sosiaalisen median kuuntelu ja reaktiivisuus siellä ovat tärkeitä. (Ginty ym. 2012.) Grdodian & Roberts (2016) lisäävät hinnoittelun, case studyn, webinaarit ja kirjoitettujen testimonialien tekemisen tehokkaiksi sisällöiksi. SQL:ien pitäisi mennä automaatiosta suoraan automaattisesti CRM:ään myynnille johon käsiteltäviksi. Myynti aloittaa neuvottelut tai pienimmissä kaupoissa lähettää suoraan tarjouksen. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Kuviossa 4 esitetty ostoprosessin neljäs vaihe on tässä ”asiakas”. Tässä vaiheessa myyntimahdollisuudesta on onnistuttu saamaan asiakas tai olemassa olevasta asiakkaasta tulee ”uudelleen ostava asiakas” tai sitten mahdollisuus menetetään. (Halligan & Shah 2014; Järvinen & Tamminen 2016.) Myynnin tulisi viedä CRM:ään tieto saatiinko kauppa vai ei, jotta voidaan laskea markkinoinnin kannattavuutta jälkikäteen. Usein vain suuremmat ja merkittävät kaupat viedään CRM:ään ja muut jäävät merkitsemättä, koska se koetaan tehottomaksi ajan käytöksi. Tällöin markkinointi ei saa tietoa liidien laadusta, eikä ROI:ta voida laskea. (Järvinen & Tamminen 2016.) Mikäli asiakkuus saadaan, tulisi asiakassuhdetta pyrkiä kehittämään myös jatkossa, sillä tyytyväiset asiakkaat voivat olla tulevaisuudessa palvelun suosittelijoita. (Cummings & Blitzer 2010.) Tässä vaiheessa yrityksen tavoite tulisi olla entisestään vahvistaa asiakkaan päätöstä (Ginty ym. 2012), mutta Grdodian & Roberts (2016) kuitenkin mainitsevat, että erilaisten sisältöjen lähettäminen automaation avulla on turhaa. Asiakas on tehnyt jo ostopäätöksensä ja uusi sisältö saattaisi vain sekoittaa ja siirtää asiakkaan ostoa. Tässä vaiheessa myynnin tulisi ensisijaisesti hoitaa kauppa loppuun. (Grdodian & Roberts 2016.) Haku- ja sanomainonta on usein B2B alalla käytetty metodi ennen kaupan tekoa. (Ginty ym. 2012; Rowles 2014.)

Kun osto on tapahtunut, asiakassuhteen hoitaminen alkaa. Tavoitteena on pitää asiakas tyytyväisenä ja saada hänet pysymään lojaalina yritykselle, jotta saadaan uusintaostoja. Lisäksi tavoitteena on saada asiakkaasta yrityksen puolestapuhuja edelleen muille prospekteille. B2B-alalla palveluilla voi olla pitkä elinkaari, joten asiakas ei välttämättä osta heti uudelleen, joten yrityksissä pitäisikin pystyä arvioimaan asiakkaan potentiaali uusintaostoihin. B2B-asiakassuhteiden hoitaminen on erittäin tärkeä vaihe, sillä uuden asiakkaan hankkiminen on todennäköisesti ollut pitkä ja kallis prosessi, joten asiakkuuden menettäminen käy kalliiksi. Asiakasta tulisi kontaktoida säännöllisesti ja suunnitella sisältöjä, jotka koskevat juuri hänen tilannettaan. Hyviä tunnettuja tapoja asiakassuhteen ylläpitämiseen ovat erilaiset face-to-face-tapaamiset, sähköpostit, blogit, videot, sosiaalinen media sekä webinaarit. Hyvän asiakastuen tarjoaminen verkossa sekä henkilökohtaisesti on

tärkeää. Myynnin ja asiakkaan välisen suhteen luominen on kuitenkin yksi tärkeimmistä keinoista, joilla asiakasuhdetta saadaan syvennettyä. Digitaaliset keinot ovat hyvä tapa pitää jatkuvaa kontaktia asiakkaan kanssa, mutta mikään ei sitouta asiakasta niin hyvin yritykseen kuin henkilökohtainen myyntityö. (Miller 2012.) Teknologia kehittyy jatkuvasti ja ostajat arvostavat enemmän henkilökohtaisempaa kontaktia. Automaation avulla pitäisi pyrkiä mahdollisimman kohdennettuun viestintään asiakkaan kanssa. Asiakas ei halua massaviestejä, toisin sanoen spämmiä. Automaation tulisi mahdollistaa yksilöity kommunikointi, ei korvata sitä. (Wood 2015.)

Bhaves (2014) viittaa ResponseTab:n tekemään tutkimukseen, jonka mukaan asiakkaan henkilökohtainen kontaktointi on erittäin tärkeässä asemassa ostopolun eri vaiheissa. Digitaalisissa kanavissa datan kerääminen potentiaalisesta ostajasta on mahdollista. Jotta asiakkaalle saataisiin saumaton asiakaskokemus, olisi myyjän tai asiakaspalvelijan tiedettävä asiakkaan verkkokäyttäytymisen polut, jotta asiakasta voitaisiin palvella mahdollisimman hyvin. Hyvällä henkilökohtaisella palvelulla voidaan saada asiakkaat jakamaan hyvät kokemuksensa muille, jolloin yrityksen brändimielikuva kehittyy positiivisesti. Markkinoinnin automaation ensisijainen tavoite Bhavesin (2014) mukaan tulisikin olla asiakaskokemuksen kehittäminen.

2.3.7 Pisteytys on automaation sydän

Liidi, joka ei pyydä kontaktointia, voidaan arvioida myyntivalmiiksi liidiksi automaation tarjoamalla pisteytyksellä (Järvinen & Tamminen 2016). Pisteytys on markkinoinnin automaation sydän. Sen avulla pyritään kvalifioimaan potentiaaliset myyntiliidit ja sen avulla tehdään päätöksiä, milloin triggeröidään jokin tietty sisältö. (Rowles 2014.) Triggeröidyt viestit, kuten esimerkiksi uutiskirjeen kiitosviesti, aktivoituvat jostakin asiakkaan tekemästä toimenpiteestä kuten esimerkiksi uutiskirjeen tilauksesta. Triggeröidyt viestit voivat olla myös aikaan perustuvia kuten esimerkiksi syntymäpäiväviestit. (Grdodian & Roberts 2016.) Pisteytyksen avulla markkinointi pystyy päättelemään, missä ostoputken vaiheessa asiakas mahtaa olla. Se on yksi tärkeimmistä komponenteista ostoputken optimoinnissa. (Doyle 2011.) Pisteytyksen avulla pyritään antamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa sisältöä, jonka avulla pyritään lyhentämään asiakkaan ostoaikaa ensimmäisestä kontaktista ostoon (Grdodian & Roberts 2016).

Pisteytysmahdollisuuksia on paljon. Ei ole yhtä oikeaa vastausta, kuinka se tehdään oikein. Se riippuu organisaatiosta ja siitä, kuinka tarkkaa pisteytystä halutaan käyttää. (Halligan & Shah 2014.) Pisteytys on kumulatiivinen. Kun tietty pistemäärä saavutetaan, siirtyy prospekti seuraavaan ostoputken vaiheeseen. Pisteytyksen avulla voidaan arvottaa ja kehittää prospekteja, minkä tavoite on saavuttaa myyntivalmiita liidejä. Ajan tasalla oleva CRM-järjestelmä toimii pisteytyksen työn pohjana. Pisteytyksen tulisi olla dynaaminen eikä staattinen. Muutoksia tu-

lisi tehdä mm. kilpailun kiristyessä, kohderyhmien muuttuessa tai kun muutoksia tapahtuu toimialalla. Lisäksi on myös katsottava tuloksia ja ymmärrettävä, miksi jokin liidi pisteistä huolimatta ei konvertoitunut kaupaksi. (Grdodian & Roberts 2016.)

Pisteytyksellä annetaan pisteitä prospekteille esimerkiksi niiden demografisten tietojen mukaan yritys- ja yksilötasolla (kuvio 5 alla) (Rowles 2014). Yritystasolla tiedot voivat olla esimerkiksi yrityksen toimiala, koko ja liikevaihto. Ne merkitään yleisimmin kirjaimilla A-D sen mukaan, kuinka hyvin yritys sopii yrityksen asiakassegmentteihin (A paras ja D heikoin). (Järvinen & Tamminen 2016.) Yksilötasolla tiedot voivat olla esimerkiksi rooli yrityksessä, päätöksenvalta yrityksessä tai demografiat (Rowles 2014). Pisteytys on hyvä aloittaa selvittämällä liidin ammattinimike sekä yrityksen koko ja toimiala, ja antaa niille painoarvot. Täydellinen liidi saa 100 pistettä. (Ginty ym. 2012; Grdodian & Roberts 2016.)

Kuten kuviosta 5 voidaan todeta, demografioiden lisäksi pisteytys tehdään myös käyttäytymisen perusteella. Pisteitä voidaan antaa verkkokäyttäytymiselle, kuten esim. blogin lukemiselle, tuotesivun vierailulle tai oppaan lataukselle sen mukaan, mikä on yritykselle arvokasta. (Järvinen & Tamminen 2016; Ginty ym. 2012; Rowles 2014.) Nämä merkitään 1-4 sen mukaan, mikä on yritykselle arvokasta (1 = paras) (Järvinen & Tamminen 2016). Näiden lisäksi tapahtumille, webinaareille, sähköposteille ja sosiaalisen median käyttäytymiselle voidaan antaa pisteitä (Rowles 2014). Arvoja voidaan antaa myös kanaville, tuliko liidi esim. hakusanamainonnan kautta tai minkä toimintakehotteen liidi täytti. MarketingSherpan (Doyle 2011) sekä Annuitaksen (2016) tutkimusten mukaan, B2B-yritysten käytetyimmät pisteytyskriteerit perustuvat käyttäytymisdataan, joka antaa hyvää tietoa kiinnostuksen kohteista sekä sitoutumisesta. Kolme suosituinta kriteeriä olivat verkkosivukäyttäytyminen, sisältöjen lataaminen ja aktiivisuus. Pisteytyksessä on kuitenkin hyvä käyttää käyttäytymiseen perustavan datan lisäksi demografioita, jotta voidaan tunnistaa varmasti oikeat liidit. (Doyle 2011.) Yritys voi arvioida, että esim. kaikki A-tason liidit menevät suoraan myynnille ja ohittavat täysin nurturoinnin (Järvinen & Tamminen 2016).

Demografiat A-D	Käyttäytyminen 1-4
<ul style="list-style-type: none"> •Yksilötaso •Yritystaso 	<ul style="list-style-type: none"> •Verkkokäyttäytyminen •Tapahtumat •Webinaarit •Sähköpostit •Sosiaalinen media

Kuvio 5: Pisteytyksen tasojen käyttömahdollisuudet (Rowles 2014)

Lisäksi Järvisen ja Tammisen (2016) mukaan pisteitä voi antaa lähtökohtaisesti enemmän jo olemassa oleville asiakkaille, sillä heidän voidaan olettaa olevan ostovalmiimpia kuin uusien. Olemassa olevasta asiakkaasta tiedetään jo paljon ja hänen ostohistoriansa on tiedossa. Uusi kauppa tulee harvoin heti, kun edellinen kauppa on syntynyt, vaan se vie aikaa. Markkinoinnin automaation avulla voidaan tallentaa yrityksen sähköposti ja IP-osoite, ja järjestelmä ryhtyy keräämään asiakkaasta dataa, mikäli hän aktivoituu verkossa uudelleen. Kun asiakas jälleen osoittaa kiinnostusta jotakin palvelua kohtaan, menee hän uudelleen ostoputken alkuun ja hänestä tulee jälleen liidi. Automaation avulla annetaan asiakkaalle uutta sisältöä liittyen hänen kiinnostuksen kohteeseensa juuri sillä hetkellä. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Pisteytystä pohdittaessa tulee niille antaa sopivat painoarvot ja antaa myös negatiivisia pisteitä toiminnoista kuten esimerkiksi sähköpostilistalta poistumisesta tai negatiivisen palautteen antamisesta sosiaalisessa mediassa. (Rowles 2014.) Pisteytysmallista huolimatta kaikki valitut pisteytykset on hyvä markkinoinnin ja myynnin arvottaa yhdessä. On myös huomiotava, että pisteytystä on markkinoinnin automaatiassa hankala optimoida, kun se on kerran asetettu. Automaatioon voi tulla liidejä, jotka eivät ole yritykselle millään tavalla relevantteja. Asetetut rajat voivat olla myös liian tiukat, jolloin liidejä ei tule juuri lainkaan. (Järvinen & Tamminen 2016.)

2.3.8 Sisältöjen merkitys

Hyvien sisältöjen luominen on markkinoinnin automaatiassa tärkeää. Onnistuneessa markkinoinnin automaation hankkeessa sisällön merkitys voi olla jopa 80 % (Aminoff & Rubanovitsch 2015). Hyvä sisältö lisää asiakkaiden sitoutuneisuutta ja on erittäin merkittävä osa asiakashankintaa. Sisällöntuotannon kasvun tarpeeseen ovat vaikuttaneet mm. liidien kasvanut määrä nurturointiohjelmissa sekä blogien, sosiaalisen median sekä hakusanaoptimoinnin kasvu. (CEB Marketing Leadership Council 2012.) Lisäksi, kuten tässä raportissa on aiemmin mainittu, asiakas tekee ostopäätöksensä lähes kokonaan ennen kuin hän haluaa kontaktia myynnin kanssa. Tästä syystä sisällöntuotannosta on tullut erittäin tärkeä metodi liidien generoimisessa jo ostopolun alkuvaiheesta lähtien. Yrityksissä sisällöntuotanto eri ostopolun vaiheisiin koetaan kuitenkin hankalaksi, kun ei olla varmoja siitä, mikä sisältö toimii missäkin vaiheessa tai mitä sen ylipäättään pitäisi olla. (Holliman & Rowley 2014.)

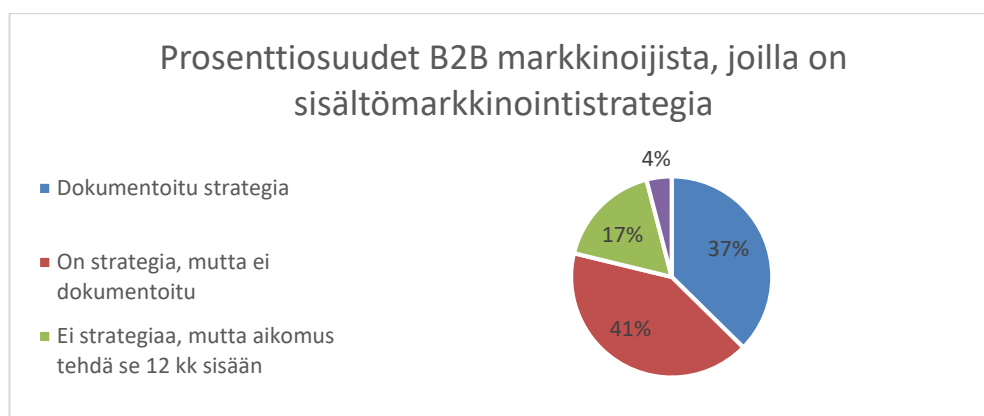
Sisällön tulee olla laadukasta ja sitä tulisi olla paljon, jotta sen avulla asiakkaita voi houkutella sivustolle ja markkinoinnin automaation piiriin. Sisällöt sijaitsevat verkkosivuilla ja muista lähteistä, kuten sosiaalisesta mediasta, hakukoneista ja muusta mainonnasta pyritään saamaan asiakas kuluttamaan näitä sisältöjä. Sisältöä vastaan asiakas luovuttaa yhteystietonsa (vähintään sähköpostiosoitteen), jolloin markkinoinnin automaatio aktivoituu. (Järvinen & Tamminen 2016.)

Sisältöjä ovat esimerkiksi blogit, white papers, videot, webinaarit, podcastit, webcastit tai kuvat (Halligan & Shah 2014; Järvinen & Tamminen 2016). Näistä blogi on yleinen ja tehokas sisältö. B2B-sisältömarkkinointitutkimuksen mukaan blogi tulee olemaan tärkein sisältö, jolla sisältömarkkinointia voidaan kehittää. (Content marketing institute & MarketingProfs, 2017.) Sitä olisi hyvä luoda kerran viikossa vähintään ja kirjoittajia olisi hyvä olla useita, jotta sisältöä ei yhden ihmisen tarvitse kirjoittaa liian usein, jolloin siitä voi koitua taakka. Blogin avulla yritys voi korostaa asiantuntijuutta, tehdä verkkosivustoa oikeasti ”eläväksi” jatkuvalla uudella sisällöllä, osallistaa asiakkaita, sekä kehittää sijaintia hakukoneissa. (Halligan & Shah 2014.) Myös Graham & Ahujan (2016) mukaan, blogien avulla yritykset voivat kasvattaa tunnettuuttaan. Hyvien blogisisältöjen avulla yritys voi saada laajaa näkyvyyttä, kun asiakkaat antavat tykkäyksiä ja jakavat tai viittaavat blogiin omissa digitaalisissa kanavissaan kuten somessa. (Graham & Ahuja 2016.)

Sisällön avulla pitäisi pyrkiä opettamaan ja auttamaan asiakasta ongelman tai haasteen ratkaisemisessa varsinaisen palvelun myynnin sijaan. Sisältömarkkinoinnilla tavoitellaan liidien generointia, verkkoliikennettä sekä brändin tunnettuuden kasvattamista. Lisäksi myös johtajuuden esiintuominen ja luottamuksen lisääminen ovat yleisiä tavoitteita. Holliman & Rowleyn (2014) tekemän tutkimuksen mukaan tehokkaimmat sisältömarkkinoinnin keinot ovat erilaiset tekstisisällöt ja videot, sekä markkinatutkimukset- ja raportit. Erityisen tärkeää sisällön luomisessa on sen jakaminen tehokkaasti eri kanavissa. (Holliman & Rowley 2014.)

MarketingSherpan (Doyle 2011) tekemän tutkimuksen mukaan sisällöntuotanto on kolmanneksi suurin este markkinoinnin onnistumiselle. Content Marketing Institutien tekemän sisältömarkkinointitutkimuksen mukaan B2B-organisaatioissa 89 % käyttää sisältömarkkinointia strategisena lähestymistapana hankkia uusia asiakkaita ja pitää olemassa olevat. Kolme tärkeintä sisältömarkkinoinnin tavoitetta ovat liidien generointi, brändin vahvistaminen ja asiakkaiden sitouttaminen. Keskimäärin 29 % markkinoinnin budjetista allokoidaan sisältömarkkinointiin. Suosituimmat sisällöt ovat sosiaalisen median sisällöt, blogit sekä sähköpostit. 51 % käyttää markkinoinnin automaatiota sisällöntuotannon ja jakamisen välineenä. 41 % tietää, mitä on hyvä ja toimiva sisältömarkkinointi ja 34 % on sitä mieltä, että sisältömarkkinointi auttaa tehokkaasti organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Kuten alla olevasta kuviosta 6 voidaan todeta, vain 37 %:lla on dokumentoitu markkinointistrategia. Suurimmat haasteet B2B-organisaatioissa sisällöntuotannolle ovat ajanpuute, sisällöntuotannon tekemisen haasteet ja strategian puuttuminen. (Content marketing institute & MarketingProfs, 2017.) Holliman & Rowleyn (2014) mukaan suurimmat haasteet ovat yrityksen kulttuurinen muutos sisällöntuotantoon sekä ammattilaisten sitouttaminen sisältöjen kirjoittamiseen. Järvinen ja Tamminen (2016) painottavat markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä sisältömarkkinoinnin onnistuneessa integroinnissa. Elementit, jotka vaikuttavat positiivisesti sisältömarkkinoinnin kehitykseen organisaatiossa ovat sisältöjen luominen, sisältöstrategia,

sekä ymmärrys sisältömarkkinoinnin tärkeydestä organisaatiossa (Content marketing institute & MarketingProfs, 2017).



Kuvio 6: B2B-sisältömarkkinointistrategian omaavat yritykset (Content marketing institute & MarketingProfs 2017).

Alla olevassa kuviossa 7 on kolme tärkeintä mittaria sisältömarkkinoinnille: verkkosivujen liikenteen kasvattaminen, myyntivalmiiden liidien laatu sekä sisältöjen jakaminen sosiaalisen median kanavissa. Hyvien sisältöjen ja niihin tehtyjen linkkien avulla on mahdollista kasvattaa verkkosivuston liikennettä sekä saada paremmat sijat hakutuloksissa. Sisältöä on myös optimoitava, julkaistava, markkinoitava ja mitattava, jotta tiedetään, minkälainen sisältö toimii ja mikä ei. (Halligan & Shah 2014; Content marketing institute & MarketingProfs 2017.) Hyvään sisältöön viitataan muilla nettisivuilla ja sitä jaetaan sosiaalisen median kanavissa. Mikäli nämä toteutuvat, asiakkaat pitävät sisällöstä ja ovat halukkaita jakamaan sen myös muille. (Halligan & Shah 2014; Content marketing institute & MarketingProfs 2017.) Järvinen & Tamminen (2016) tutkimuksessaan toteavat, että hyvä sisältömarkkinointi tuo lisäarvoa asiakkaalle. Sisältömarkkinointi on keino, jolla yritys voi auttaa asiakasta ongelman kohdatessa.



Kuvio 7: Kolme tärkeintä sisältömarkkinoinnin mittaria

Tärkeimmät sisällönjakamisen kanavat ovat sähköposti sekä sosiaalisen median kanavat LinkedIn, Twitter, sekä Facebook. Näistä sähköposti ja LinkedIn koetaan tärkeimmiksi kanaviksi sisältömarkkinoinnin onnistumisen kannalta. Sisältöä tulisi myös mainostaa sosiaalisen median kanavissa sekä hakukoneissa. (Content marketing institute & MarketingProfs 2017.) Sisällöissä ei ole tarkoitus puhua tuotteista, palvelusta tai yrityksestä, vaan ratkaisusta asiakkaan ongelmiin (Järvinen & Tamminen 2016).

2.3.9 Dokumentaatio ja mittaaminen

Yrityksen tulisi pystyä jatkuvasti arvioimaan digitaalisen transformaation tehokkuutta, eli tässä tapauksessa markkinoinnin automaation käyttöä. Usein kohdataan epävarmuutta siitä, mitä oikeastaan pitäisi mitata, mutta ilman mittareita ei voida tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja ollaanko siinä onnistuttu. Pitäisi pystyä arvioimaan markkinoinnin automaation tehokkuutta, jotta voidaan reagoida nopeasti, jollei tavoitteita olla saavutettu. Tähän pitäisi olla selkeät käytännöt olemassa. (Matt ym. 2015.)

Markkinoinnin automaation käyttöönotto tulisi dokumentoida alusta lähtien. On hyvä dokumentoida tavoitteita ennen ja jälkeen implementoinnin. Aluksi dokumentaatiota voi tehdä jopa päivittäin. Implementaatio suunnitelmassa tulisi olla markkinoinnin ja myynnin kouluttaminen. Myynnille on hyvä pitää ”kick off” -tilaisuus, jotta he ymmärtävät, mitä automaatio mahdollistaa. Jatkuvasti pitäisi muistaa kirjata asioita ylös, jotta organisaatio oppii mikä toimii ja mikä ei. Näin saavutetaan läpinäkyvyys. (Ginty ym 2012.)

Tulokset tulisi aina dokumentoida, kuten esimerkiksi kuinka monta liidiä on saatu ja kuinka moni niistä konvertoitui markkinointi- ja myyntimahdollisuudeksi (Ginty ym. 2012; Cummings & Blitzer 2010). Pelkästään liidien kappalemäärien mittaaminen ei ole riittävä, vaan on ymmärrettävä yhden liidin, myyntimahdollisuuden ja asiakkaan hinta (Ginty ym. 2012). MarketingSherpan tutkimuksessa 35 % markkinointijohtajista ei osannut kertoa, mikä on yhden liidin keskimääräinen hinta organisaatiossa. Lisäksi 40 % ei tiennyt, paljonko yksi liidi keskimäärin tuottaa. (Doyle 2011.) Adoben (2013) tutkimus vahvistaa huonoa tietämystä mittareiden käytöstä. Kyseisessä tutkimuksessa markkinoinnissa 79 % ei tiedä, kuinka hyvin markkinointi toimii ja 75 % kertoo, etteivät tiedä, kuinka markkinoinnin ROI pystytään osoittamaan. (Adobe Systems Incorporated 2013.) Järvinen & Karjaluoto (2015) mainitsevat tutkimuksessaan markkinoijien huonoa ymmärrystä verkkoanalytiikan mittareiden käytöstä markkinoinnin tehokkuuden arvioinnissa. Mikäli markkinointistrategia sekä tavoitteet ovat hatarat, on myös mittareita vaikea valita. Myös henkilöresursseilla on merkitystä, sillä usein analytiikkaan ei keretä paneutumaan riittävästi. Tulisi valita järkevät mittarit, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Dataa on saatavilla, mutta suurin työ on analysoida ja tulkita niitä sekä tehdä oikeita johtopäätöksiä. Mittaamisen tulee olla myös vastuutettu ja tuloksista tulisi raportoida johdolle, jotta ymmärretään, mitä ollaan tekemässä, ja saadaan palautetta. (Järvinen & Karjaluoto

2015.) Nämä tulokset indikoivat kiistatta markkinoinnin mittareiden puutteesta tai niiden ymmärryksen vähäisyydestä.

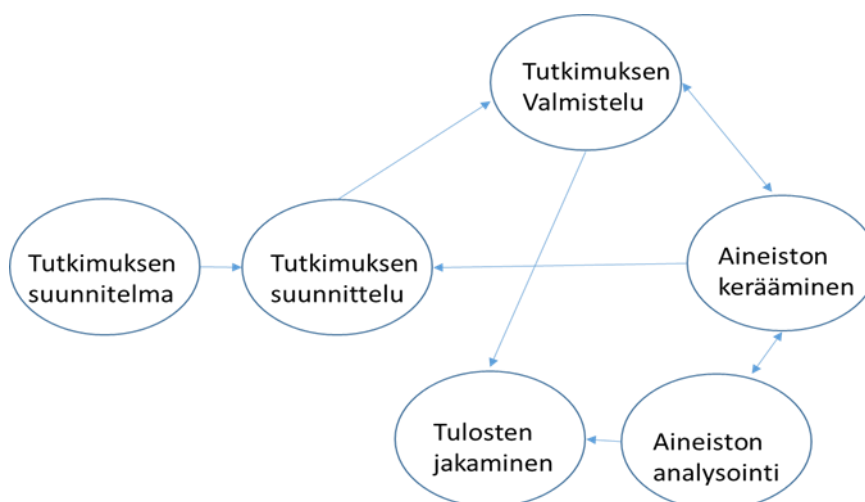
Edellä mainittujen mittareiden lisäksi tulisi ymmärtää minkälainen sisältö johtaa konversioon. Mikäli näitä ei pystytä arvottamaan, ei voida määritellä budjetin allokointia järkevästi. (Ginty ym. 2012.). MarketingSherpa vahvistaa tutkimuksessaan tarpeen mittaamiselle. Ohjelmistoalalla tärkeimpänä tavoitteena oli saavuttaa ja lisätä mitattavaa ROI:ta liidientuotanto-ohjelmilta. (Doyle 2011.) Mittaaminen on haasteellinen tehtävä, sillä asiakkaan ostopolku voi sisältää jopa satoja kontaktipisteitä ennen kuin asiakas tekee ostopäätöksensä. Lisäksi on huomioitava muut offline-kampanjat, joita B2B-markkinoinnissa tehdään, ja mitkä ovat näiden vaikutukset erikseen ja yhdessä online kampanjoiden kanssa. Myös muut asiat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin, kuten kilpailijoiden kampanjat, tapahtumat alalla ja muut yleisemmät uutiset. (CEB Marketing Leadership Council 2012.)

3 Tapaustutkimus ja sen vaiheet

Yinin (2014) sekä Runeson & Höstin (2009) mukaan tapaustutkimus, toisin sanoen case-tutkimus, on empiirinen tutkimusmuoto, jossa voidaan käyttää kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Useimmiten tapaustutkimukset perustuvat laadulliseen aineistoon, koska sen avulla saadaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta (Runeson & Höst 2009). Menetelmä sopii tutkimuksiin, kun tutkimuskysymys on kuinka? tai miksi? Sen tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta tai ilmiöstä, joka liittyy esimerkiksi yksilöön, ryhmään tai organisaatioon tai kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvät. (Yin 2014.)

Tapaustutkimuksia voidaan luokitella seuraavasti: kuvaileva-, selittävä-, ja uutta löytävä tapaustutkimus. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa tavoitteena on esittää hyvä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selittämään, miksi tapaus on tietynlainen ja miksi se on tullut nykytilaansa. Uutta löytävässä tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan jopa teorioita ja hypoteeseja, joita testataan uudessa tapauksessa. (Kananen 2013.)

Tämä tutkimus perustuu laadulliseen tutkimusaineistoon. Tavoitteena on syvällisen ymmärryksen tuottaminen markkinoinnin automaation hyödyntämisestä. Tutkimus on luonteeltaan selittävä. Tavoitteena on mahdollisimman syvällisesti tuoda esiin tutkimuskysymyksessä esitetty tilanne ja tuoda organisaatioon syvällistä ymmärrystä siitä, miksi markkinoinnin automaation käytöstä ei ole onnistuttu saamaan odotettuja hyötyjä. Tässä tutkimuksessa on edetty Yinin (2014) tapaustutkimuksen prosessin vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 8: Tapaustutkimuksen prosessi (Yin 2014)

Nämä kuusi lineaarista ja iteratiivista vaihetta on kuvattu yllä olevassa kuviossa 8. Vaiheet ovat: tutkimuksen suunnitelma (Plan), tutkimuksen suunnittelu (Design), tutkimuksen valmistelu (Prepare), aineiston kerääminen (Collect), aineiston analysointi (Analyze) ja tulosten jakaminen (Share). (Yin 2014.) Nämä käydään läpi seuraavaksi.

3.1 Tutkimuksen suunnitelma (Plan)

Yinin (2014) mukaan tapaustutkimuksessa tehdään ensin tutkimuksen suunnitelma ja tarkastellaan tapaustutkimuksen sopivuutta tarvittavaan tutkimukseen ja tutkimuskysymykseen. Kananen (2013) mainitsee, että tutkimus alkaa aiheen valinnalla, jonka avulla haetaan tutkimusongelma. Ongelman määrittelyn avulla löydetään tutkimuskysymykset. Tavoitteena on tuottaa ongelmaan ratkaisu, mutta tutkija ei ryhdy työstämään ongelmaa sen poistamiseksi. Ongelmanratkaisuun tutkija valitsee menetelmiä ja määrittelee mitä tietoa tarvitaan, mistä tietoa kerätään, miten tieto hankitaan eli tiedonkeruumenetelmät ja lopuksi, miten tieto jalostetaan, jotta ratkaisu löydetään. (Kananen 2013). Yinin (2014) mukaan tutkimuskysymyksen muodon asettaminen on tämän vaiheen tärkein askel. Tutkimuskysymys ohjaa tiedon hankintaa ja erilaiset kysymykset: ”miksi”? ja ”miten”? tuottavat sisällöltään erilaisia vastauksia. (Kananen 2013; Eisenhardt & Graebner 2007).

Tämän tutkimuksen suunnitelmavaihe alkoi kohdeyrityksestä ja sen markkinoinnin automaation käytön nykytilan arvioinnista yleisellä tasolla. Tutkija kävi avoimia keskusteluja kohdeyrityksen henkilöstön kanssa. Keskusteluihin osallistui henkilöitä, jotka käyttivät markkinoinnin automaatiota. Näin taattiin varmasti kohdeyritystä kiinnostava aihe. Tutkijalle automaation käyttö ei ollut ennestään tuttua, joten se herätti innokkuutta tutkia aihetta. Tutkijan pitkä markkinointitausta vaikutti siihen, että jonkinlaista käsitystä teknologiasta oli syntynyt ja motivaatio lisätutkimukselle oli kasvanut tietämyksen kasvaessa. Kohdeyrityksessä käytetty

markkinoinnin automaatioteknologia oli erittäin sofistikoitunut, mutta kuitenkin sen tuomaan hyötyyn ei oltu missään kohtaa tyytyväisiä. Tutkijalle nousi kysymyksiä, kuten; miten tähän tilanteeseen oli jouduttu? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta parempia tuloksia oltaisiin saatu? Näistä lähtökohdista tutkimusongelmaksi muokkautui: miten kohdeorganisaatiossa ymmärretään ne asiat, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Ongelmasta nousivat tutkimuskysymyksiksi seuraavat: mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen markkinoinnin automaation käyttöön? ja miten välttää mahdolliset markkinoinnin automaation käytön kompastuskivet? Tavoitteena oli luoda syvällistä ymmärrystä aiheesta ja identifioida asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti markkinoinnin automaation käytössä. Tutkimuksen tavoite ei ole antaa selvitystä, kuinka asiat ratkaistaan.

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun itse tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin ja fokus on nykyaikaisessa ilmiössä. (Yin 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007). Kananen (2013) ja Eisenhardt & Graebnerin (2007) mukaan tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, selittämään sen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Ymmärryksen tuotoksena on teoria eli yleistys tutkittavasta ilmiöstä ja se tuotetaan käytännöstä (Kananen 2013). Lisäksi tapaustutkimusta käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole vankkaa olemassa olevaa teoriapohjaa sekä kun tutkimusta voidaan tehdä sen luonnollisessa ympäristössä (Benbasat, Goldstein & Mead 1987). Tapaustutkimukset ovat saaneet myös kritiikkiä esimerkiksi niiden tuoman tutkimuksellisen arvon, yleistämisen ja tutkijan virheellisten arvioiden vuoksi. Tähän kuitenkin voidaan vaikuttaa esittämällä tutkimusmetodologiat riittävän hyvin. (Runeson & Höst 2009.)

Tapaustutkimus valikoitui tämän tutkimuksen lähestymistavaksi useasta syystä. Ensinnäkin tutkimuskysymyksen ”miten”-muoto soveltuu siihen. Lisäksi tutkijalla ei ollut kontrollia tapahtumiin ja fokus oli nykyaikaisessa ilmiössä. Markkinoinnin automaatio on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi monelle markkinoijalle muutamien vuosien aikana ja sen voidaan katsoa olevan yksi markkinoinnin trendeistä tällä hetkellä. Toiseksi, tutkija huomasi nopeasti, että teorioita tai aiempia tutkimuksia aiheesta oli hyvin vähän, joten aihepiirin tutkimisen tapaustutkimuksen keinoin voidaan katsoa olevan perusteltua. Kolmanneksi, tutkimus tehtiin kohdeyrityksen sisällä, tutkittavan ilmiön luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksen kritiikki on pyritty hoitamaan dokumentoimalla tutkimusmetodologiat riittävällä tasolla.

3.2 Tutkimuksen suunnittelu (Design)

Tutkimuksen suunnitelmavaiheen jälkeen tulee tutkimuksen suunnittelu. Tavoitteena on suunnitella tutkimukselle looginen järjestys, joka yhdistää empiirisen datan tutkimuskysymykseen ja lopuksi päätelmiin. Se on suunnitelma työvaiheista, joka tulee tehdä tutkimuskysymyksen ja lopputuloksen välillä, jotta saavutetaan haluttu lopputulema. Samalla tarkastellaan tutkitavan tapauksen teoriapohjaa, määritellään tapaus tai ”case” ja tehdään rajaukset. (Yin

2014.) Suunnitteluvaiheessa on hyvä rajata, koskeeko tapaustutkimus yhden tai useamman tapauksen tutkimusta ja se tulisi päättää ennen tiedon keräämistä. Yhden tapauksen tekeminen on perusteltua, kun case edustaa jotakin seuraavista: se on kriittinen testi olemassa olevasta teoriasta, tapaus on extreme tai epätavallinen tilanne, se on yleinen tutkimus, jossa tapaus paljastaa jotakin tai se on pitkittäistutkimus, jossa tutkitaan joidenkin asioiden muutosta tietyllä aikavälillä. Kun kyseessä on useamman tapauksen tutkimus, toisin sanoen monitapaustutkimus, voi kyseessä olla esimerkiksi monen koulun tapaustutkimus, jolloin jokainen koulu on oma tapaus, mutta tutkimuksella on yksi kaikkia kouluja koskeva päämäärä. Usean tapauksen tekeminen vaatii usein mittavia resursseja ja aikaa toteutukseen. (Yin 2014.)

Tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkija tutustui aluksi tapaustutkimuksen soveltuvuuteen tähän tutkimukseen tarkastelemalla kirjallisuutta sekä artikkeleja aiheesta. Sen perusteella tutkija pystyi valitsemaan tutkimukselle sopivat metodit. Samalla tutkija perehtyi olemassa oleviin teorioihin ja tutkimuksiin markkinoinnin automaatiosta. Tutkimuksella oli alusta pitäen case-yritys, ja se on esitelty kohdassa 1.1. Tässä vaiheessa tehtiin rajaukset tutkimukselle ja ne on esitetty kohdassa 1.2. Tutkijalle oli alusta asti selvää, että tutkimus koskee yhtä tapausta. Yhden tapaustutkimuksen voidaan katsoa olevan perusteltua, sillä kyseessä on yleinen tutkimus, jonka tarkoituksena on paljastaa, mitä asioita kohdeyrityksessä tehtiin hyvin markkinoinnin automaation käytössä ja missä epäonnistuttiin.

Kananen (2013) sekä Yin (2014) esittävät, että tutkimuksen analyysiyksikön eli kohteen määrittely on prosessin yksi tärkeimmistä elementeistä. Tutkimuksen kohde tulisi olla tosielämän ilmiö (Yin 2014). Se voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, projekti tai päätös jostakin asiasta (Benbasat ym. 1987). Kun tutkimuksen kohde tiedetään, tutkija voi ryhtyä pohtimaan, keneltä tarvittava tieto kerätään tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tieto tulisi kerätä tahoilta, joita tutkittava asia koskee tai muussa tapauksessa henkilöiltä, jotka tietävät asiasta jotain. (Kananen 2013.) Kohteen valinnan jälkeen, tulee pohtia, mikä on se logiikka, joilla data ja väitteet linkitetään. Tutkijan on ymmärrettävä analyysitekniikoiden mahdollisuudet, ja miten ne soveltuvat juuri tähän tutkimukseen. Lopuksi kriteerit löydösten tulkintaan tulee pohtia. Suunnitteluvaiheessa tämä tarkoittaa muiden tutkimusten etsimistä aiheesta ja niiden sisällyttämisestä datan keräämisen vaiheeseen. (Yin 2014.)

Näiden vaiheiden jälkeen voidaan aloittaa alustavan teorian muodostaminen ja se voi olla hyvin yksinkertainen. Teorian muodostaminen auttaa tutkimuksen suunnittelun muodostamisessa sekä datan keräämisessä. (Yin 2014.) Tutkija voi muodostaa uutta teoriaa vähitellen tutkimuksessa käytetyn empiirisen datan ja olemassa olevien teorioiden avulla. Teorian muodostamisesta tapaustutkimuksessa on esitetty kritiikkiä, että se ei ole riittävän tarkka tai objektiivinen. Tästä syystä tutkijan tulee esittää miksi tutkimuskysymys on tärkeä ja miksi siihen ei

löydy olemassa olevaa teoriaa tai tutkimuksia, jotka vastaisivat siihen kokonaan, tai miksi ne ovat puutteellisia. (Eisenhardt & Graebner 2007.)

Tämän tutkimuksen analyysiyksikkö oli markkinoinnin automaation hyödyntäminen ICT-talossa B2B-toimialalla. Koska tutkimuksessa case oli selvillä, oli selvää, että tietoa saadaan organisaation sisäältä, markkinoinnista, jossain määrin. Kohdeyrityksessä markkinoinnin automaatiota käytti aktiivisesti vuosina 2014 - 2016 vain kaksi markkinoinnin henkilöä, joista toinen oli markkinointipäällikkö ja toinen analyytikko. Hankinnasta vastuussa oli silloinen myyntijohtaja. Markkinointipäällikön kanssa oli käyty aiempia keskusteluja automaation käytöstä ja hänen käsityksiään teknologiasta oli saatavilla koko tutkimuksen ajan jossain määrin. Analytikko ei ole enää kohdeyrityksen palveluksessa, eikä myöskään silloinen myyntijohtaja. Kuitenkin yksi näkemys on suppea ja subjektiivinen. Kohdeorganisaatiossa oli myös uusi markkinointihenkilö, jolla on pitkä kokemus markkinoinnin automaation käytöstä ja käyttöönotosta, jota pystyttiin hyödyntämään tässä tutkimuksessa avustavasti. Hänellä ei kuitenkaan ollut käsitystä siitä, mitä kaikkea oli tehty, kun automaatio hankittiin vuonna 2013. Oli selvää, että automaation käyttöönoton vastauksen selvittämiseen tarvitaan tietoa myös muualta kuin talon sisäältä, jotta voidaan saada laajempi ymmärrys aiheesta.

Kun kohde oli määritelty ja saatu käsitys siitä, mistä tietoa lähdetään hankkimaan, tutkija perehtyi myös mahdollisiin analysointitekniikoihin ja teki alustavat valinnat. Samalla muita tutkimuksia etsittiin aktiivisesti ja luotiin alustava teoria.

3.3 Tutkimuksen valmistelu (Prepare)

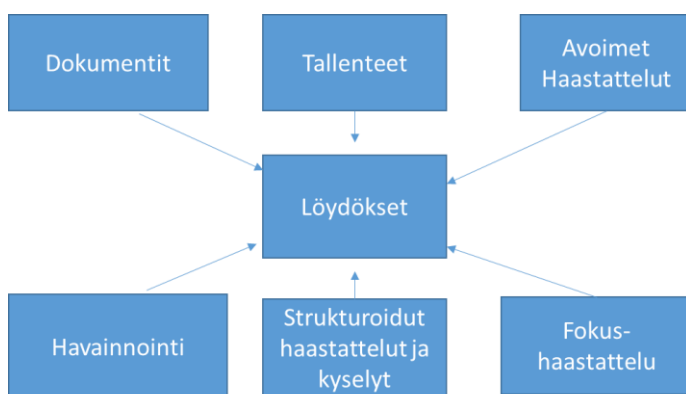
Tapaustutkimusprosessin kolmas vaihe on tutkimuksen valmistelu. Ennen varsinaista aineiston keräämistä tutkijalla tulee olla tarvittavat taidot ja arvot. Tapaustutkimusta aloittaessa on erityisen tärkeää, että tutkittavasta tapauksesta ja sen kohteesta on tarvittavat luvat, jolla varmistetaan mm. tutkittavien yksityisyys ja luottamuksellisuus. Toimintatavan tai protokollan kehittämisessä tulisi olla menetelmät ja yleiset säännöt, joita noudatetaan tutkimuksessa. Protokolla ohjaa tutkijaa tiedon keräämisessä. (Yin 2014.)

Tässä tapaustutkimuksessa aihetta ja sen toteutusta on pohdittu lähes vuosi, koko tutkijan opiskelun ajan. Tarvittavat luvat hankittiin kohdeyrityksestä, joilla varmistettiin tutkittavien yksityisyys ja luottamuksellisuus. Pääosin luvat hoidettiin suullisesti. Yksityisyyden suojaamiseksi aineistoin analysoinnissa, ei ole käytetty henkilöiden tai yritysten nimiä.

3.4 Aineiston kerääminen (Collect)

Tutkimuksen valmistelun jälkeen alkaa aineiston kerääminen. Valitut datalähteet riippuvat tutkimuskysymyksestä sekä kohteesta (Benbasat ym. 1987). Dataa voi kerätä kuudesta eri lähteestä: dokumentit, tallenteet, haastattelut, suora havainnointi, osallistava havainnointi, sekä fyysiset elementit, kuten esimerkiksi tuotteet (Yin 2014; Eisenhardt & Graebner 2007). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrän sijaan tärkeämpää on sen sisällön laatu. Tutkimusaineiston tulisi toimia apuna ilmiön ymmärtämisessä. Laadullinen tutkimus ei tavoittele yleistettävyyttä vaan esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista ja ilmiön selittämistä ymmärrettäväksi siten, että se antaa mahdollisuuden toisenlaiseen ajatteluun (Vilkkä 2015.) Lisäksi aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti. Tutkijan käsitys ilmiöstä kasvaa tutkimuksen edetessä ja hänellä on mahdollisuus suunnata havainnointia tutkimuksen kannalta merkittävälle aihealueille, joiden avulla ongelma voidaan ratkaista. (Kananen 2013.)

Hyvässä tapaustutkimuksessa tulisi käyttää useampaa kuin yhtä tiedonlähdettä parantaakseen tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia. Triangulaatio (kuvio 9 alla) on hyvä tapa vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Silloin eri lähteet tukevat tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä kuten alla olevasta kuviosta voidaan todeta. (Yin 2014; Runeson & Höst 2009; Kananen 2013.) Triangulaation käyttäminen etenkin laadullisessa tutkimuksessa on tarpeen, sillä data ei ole yhtä tarkkaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Runeson & Höst 2009). Tapaustutkimuksessa myös löydetyn tiedon ketju (chain of evidence) tulee pitää kirkkaana lukijalle aina tutkimuskysymyksestä johtopäätöksiin asti. Lähteitä tulee käyttää hyvin, jotta voidaan osoittaa, miksi tiettyihin johtopäätöksiin on tultu. Erityistä tarkkuutta tulee olla elektronisten lähteiden käytössä. Tutkimusta varten olisi hyvä luoda aineistopankki, joka sisältää kaiken kerätyn materiaalin yhdessä paikassa. (Yin 2014; Benbasat ym. 1987.) Tapaustutkimuksessa aineiston kerääminen on joustavaa ja sitä voi muuttaa tutkimuksen edetessä. Tiedonkeruumenetelmiä voi muuttaa ja lisäillä, sillä usein alkuvaiheessa tutkijalla ei ole vielä täyttä ymmärrystä siitä, mitä kaikkea tapaustutkimuksen tekeminen vaatii, jotta saadaan riittävän syvällistä ymmärrystä. (Eisenhardt 1989.)



Kuvio 9: Yhden tapaustutkimuksen tiedon konvergenssi (Yin 2014.)

Tässä tutkimuksessa tiedon konvergenssi on pyritty saavuttamaan siten, että erilaisia lähteitä on käytetty monipuolisesti. Käytetyt lähteet ovat dokumentit, haastattelu ja havainnointi. Nämä on kuvattu tarkemmin seuraavaksi. Aineiston keruu alkoi keväällä 2016. Keväällä 2017 aineistoa oli kertynyt niin paljon, että tutkijalla oli mahdollisuus tehdä myös alustava analysointi. Aineistoa kertyi koko ajan ja tutkija iteratiivisesti päivitti analyysiä sitä mukaa, kun aineistoa kertyi. Aineiston perusteella tutkijan oli helpompi käsittää mitä eri aihealueita myös teorioissa pitäisi käsitellä. Aineiston eri lähteiden avulla pyrittiin hakemaan tukea löydöksille. Luotettavuuden säilyttämiseksi kaikki tieto on tallennettu ”tietopankkiin” tutkijan omalle tietokoneelle ja järjestetty eri lähteiden mukaisesti, jotta niihin voi palata takaisin ja tarkastella tarvittaessa. Aineistot olivat eriteltynä niiden ”ominaisuuksien” mukaan omiin kansioihin kuten alla olevasta taulukosta 1 voidaan todeta.

Aineistolähteet
Blogit
Haastattelut/sähköpostit
Ladatut oppaat ja e-kirjat
Palaverimemot
Kohdeyrityksen sisäiset materiaalit
Muita tutkimuslähteitä

Taulukko 1: Tutkimuksessa käytetyt aineistot

3.4.1 Dokumentit

Dokumentteja voi olla useita erilaisia kuten esimerkiksi e-mailit, kirjeet, pöytäkirjat ja muistiinpanot, joita voidaan käyttää tapaustutkimuksen lähteinä. Dokumenteiksi katsotaan myös hallinnolliset dokumentit, kuten esimerkiksi ehdotukset ja muut sisäiset raportit, viralliset tutkimukset tai arvioinnit sekä uutiset ja muut artikkelit, jotka esiintyvät mediassa. (Yin 2014.) Kananen (2013) mainitsee myös aiemmin tehdyt tutkimukset sekä raportit, jotka käsittelevät juuri kyseistä ilmiötä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin laajalti erilaisia dokumentteja tiedon keräämiseen. Kohdeyrityksen sisäisiä materiaaleja olivat erilaiset dokumentit kuten esimerkiksi powerpoint-esitykset ja PDF:t sekä muistiinpanot tapahtumista. Kohdeyritys oli dokumentoinut markkinoinnin automaation käyttöönottoa melko hyvin erilaisin raportein ja dokumentein ja ne oli tehty osittain yhteistyössä ulkopuolisten mainos-/mediatoimistojen kanssa, joista saatiin hyvää pohjaa analyysiä varten. Toinen merkittävä dokumenttityyppi ja analyysin lähde olivat kohdeyrityksessä syntyneet palaverimemot. Eisenhardt (1989) mainitsee, että muistiinpanojen tekeminen on tehokasta, jotta tutkija voi reagoida asioihin, sillä usein ei tiedetä, mikä tieto on arvokasta ja mikä ei. Tässä tutkimuksessa tätä toteutettiin, sillä tutkijalla ei ollut ennestään käsitystä,

mitkä asiat ovat tutkimuksen kannalta relevantteja ja mitkä eivät. Kaikissa tapaamisissa ja tapahtumissa, joissa markkinoinnin automaatiosta keskusteltiin, tutkija pyrki kirjaamaan tiedot ylös mahdollisimman autenttisesti. Näiden avulla tutkija sai runsaasti tietoa markkinoinnin automaation käytöstä.

Suurin osa työntekijöistä, joilta tietoa automaation käytöstä olisi saanut, oli vaihtunut tutkimuksen teon aikana, joten informanttien saanti oli hyvin rajallista. Samaan aikaan, kun tutkija teki aineiston alustavaa analyysiä ja teoriaa, nousi jatkuvasti kysymyksiä, joihin tarvittiin vastauksia kohdeyrityksestä. Tutkija kirjasi kaikki esiin nousevat kysymykset ylös, ja kun niitä oli tullut riittävästi esiin, tutkija lähetti sähköpostitse informantille listan avoimia kysymyksiä, jotka olivat tiettyjen teemojen alla. Teemat on listattu alla olevassa taulukossa 2. Tämä toteutettiin maaliskuussa 2017. Tavoite oli saada syvällisempää tietoa ja varmistaa siihen asti esiin nousseita asioita, joihin tutkija ei löytänyt vastausta olemassa olevista dokumenteista. Kyseinen henkilö, joka tiesi eniten aiheesta ja on tällä hetkellä kohdeyrityksessä töissä, ei ollut tavoitettavissa kuin puhelimitse tai sähköpostilla.

Tiedonkeruun teemat sähköpostissa
Hankinnasta päättäminen
Käyttöönotto
Sisällöt
Mittaaminen ja optimointi
Liidien arviointi
Pisteytys ja asiakkaiden kontaktointi

Taulukko 2: Tiedonkeruun teemat sähköpostissa

Tässä tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty jossain määrin erilaisten digitaalista markkinointia ja konsultointia sekä markkinoinnin teknologiaa tarjoavien yritysten sivuilta poimittuja ladattavia oppaita, tutkimuksia, blogikirjoituksia ja muita vastaavia tietoja syvällisen tiedon saamiseksi. Materiaalit on valittu pääosin tahoilta, jotka ovat ennestään tuttuja digitaalisen markkinoinnin saralla Suomessa tai ovat markkinoinnin automaation parissa muuten työskenteleviä henkilöitä, joiden oletetaan tietävän aiheesta. Tietoja on tarkasteltu mahdollisimman objektiivisesti ottamatta kantaa yrityksen tarjoamaan palveluun. Näitä lähteitä tutkija löysi aikaisemmista tutkimuksista, joihin kirjoittajat viittasivat, joten tutkija koki lähteen olevan riittävän luotettava. Tutkijalla oli myös tutkimuksen aikana syntynyt tietämystä lähteistä, joista materiaalia voisi löytää.

3.4.2 Haastattelut

Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tapaustutkimuksen lähteistä (Yin 2014; Eisenhardt & Graebner 2007). Ne tukevat hyvin muita tiedonkeruumenetelmiä. Tavoitteena voi olla asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014.) Haastattelu tuo joustavuutta tutkimukseen ja tutkijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua informantin kanssa sen sijaan, että esittäisi vain tarkat kysymykset. Lisäksi tutkimuskysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo aiheelliseksi ja tutkijalla on mahdollisuus havainnoida samalla. Haastattelukysymykset tai -teemat voidaan antaa haastateltavalle etukäteen, jotta hänellä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Näin saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Haastatteluiden pituudet vaihtelevat ja ne voidaan nauhoittaa, mutta se ei ole pakollista. (Yin 2014). Yksi haastattelun muodoista on teemahaastattelu. Sitä käytetään usein, kun tutkija ei välttämättä tarkalleen tiedä, mitä hän tutkii. (Kananen 2013.)

Teemahaastattelu on yleinen tapaustutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sen avulla voidaan hakea tietoa laajoihin asiakokonaisuuksiin ja toteutus voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelu tehdään kasvotusten ja sen avulla pyritään löytämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita, jotta tutkittavan ilmiön kontekstista saataisiin parempi käsitys. Haastattelutilanteessa teemojen ei kuulu olla ennalta määriteltäviä vaan tilanne saa elää hetkessä, jolloin haastateltavan vastaukset aiheuttavat uusia jatkokysymyksiä. (Kananen 2013.)

Teemahaastattelussa olennaista on haastateltavien valinta. Ilmiön tulee liittyä heihin. (Kananen 2013; Vilkkä 2015) Jos näitä henkilöitä ei voida tavoittaa, valitaan henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Haastateltavien määrää ei myöskään voida ennalta määritellä. Haastateltavia voidaan ottaa niin paljon, että vastaukset alkavat toistumaan ja saavutetaan ns. saturaatiopiste, jolloin haastateltavista ei saada enää uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa tulee kerätä ja analysoida jatkuvasti, jotta voidaan ylipäätään todeta, milloin saturaatiopiste on saavutettu. (Kananen 2013.)

Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan ilmiöön mahdollisimman monipuolisia näkökulmia. Haastattelu etenee yleisistä kysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Haastattelun jälkeen aineisto on hyvä litteroida eli kirjoittaa auki. Litteroinnin tasoja on kolme: sanatarkka-, yleiskielinen -ja propositiotason litterointi. Sanatarkka on tarkin taso ja siinä voidaan huomioida haastateltavan eleet ja äänenpainot taukoineen. Sen tarkoitus on kuvata tilanne mahdollisimman autenttisesti. Kuitenkaan näin tarkkaa litterointia harvoin tarvitaan. Yleiskielinen litterointi tehdään siten, että teksti muunnetaan kirjakielelle ja murre- ja puhekielen ilmaisut poistetaan. Propositiotasolla kirjataan vain löydösten ydinsisältö ylös. Usein karkea taso on riittävä. (Kananen 2013.)

Tässä tutkimuksessa kerättiin tietoja käyttäen teemahaastattelua puhelimitse osana tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää (taulukko 3). Tutkimuksen edetessä, ja kun tutkija oli tehnyt ensimmäisen sähköpostitiedustelun informantilta, tutkija jatkoi edelleen kysymysten kirjaimisen, joihin ei löytynyt vastausta tai jotka vaativat jatkokeskustelua. Kyseinen henkilö oli ainoa, joka pystyi vastaamaan näihin kysymyksiin. Tästä syystä teemahaastattelu käytiin saman henkilön kanssa (jolle aiemmat avoimet kysymykset sähköpostitse lähetettiin) läpi touko-kuussa 2017 puhelimitse. Henkilöä ei ollut mahdollista haastatella kasvotusten. Teemahaastattelun kesto oli 1,5 h.

Tiedonkeruun muoto	päivämäärä	Tapa	Kesto
Teemahaastattelu	11.5.2017	Whatsupp puhelu	1,5 h

Taulukko 3: Käytetty teemahaastattelu

Haastattelussa läpikäytyt teemat löytyvät taulukosta 4 alta. Tarkentavien aihealueiden keskustelujen lisäksi, tutkija halusi vahvistaa jo löydettyjä vastauksia dokumenteista ja sähköpostitse saaduista vastauksista. Lisäksi tutkija halusi saada vahvistuksen, että tutkija on ymmärtänyt löydöksensä oikein. Löydökset kirjattiin teemahaastattelun aikana heti tutkijan dokumenttiin, joten litterointitaso oli karkea kirjaten vain löydösten ydinsisältö. Haastattelua ei tallennettu, sillä se tehtiin puhelimitse hyödyntäen Whatsupp pikaviestintäsovellusta.

Teemahaastattelun teemat 11.5
Persoonat
Pisteytys
Ensimmäinen nurturointi
Sisällöt
Muun markkinoinnin hyödyntäminen
MQL ja asiakkaiden kontaktointi
Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö

Taulukko 4: Teemahaastattelun teemat

3.4.3 Havainnointi

Havainnointia käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän tietoa tai sitä ei ole. Havainnointi on aitoa, sillä se tapahtuu luonnollisessa ympäristössään. Sen avulla voidaan saada monipuolista tietoa. Kuitenkin havainnoinnin kohteen tulee olla aidosti havainnoitavissa, jotta voidaan saada luotettavia tuloksia. (Kananen 2013.) Havainnointia käytetään yleensä haastattelun tai muun tiedonkeruun menetelmän tukena (Ojasalo ym. 2014). Havainnoinnissa tulokset tulisi rekisteröidä nopeasti muistiin esim. kirjoittamalla, videoimalla tai valokuvaamalla.

Kohteesta riippuen on mahdollista havainnoida myös eleitä, ilmeitä ja asentoja ja kaikkia aisteja voidaan käyttää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.) Luvat voivat olla tarpeen aineiston keräämistä varten, jos sitä tehdään organisaation omissa tiloissa. Kun kyseessä on organisaation kehittämiseen liittyvä hanke, ongelmia ei yleensä ole. Julkisilla paikoilla havainnoinnissa ei tarvita lupaa, mutta toiminta tulee olla hyvien tapojen mukaista. (Ojanen ym 2009). Yleisimmät tapaustutkimuksessa käytettävät havainnoinnin muodot ovat suora havainnointi sekä osallistava havainnointi (Yin 2014).

Suoran havainnoinnin avulla voidaan tuottaa lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Se voi olla muodollista tai vapaamuotoista. Muodollinen havainnointi voi sisältää hyvinkin strukturoidun protokollan tiedon keräämiseen, jossa tutkija voi merkitä tietyn käyttäytymisen esiintymistä tietyllä aikavälillä. Sitä voi käyttää tapaamisissa, luokkahuoneessa tai kävelyllä. Vapaamuotoisempaa suoran havainnoinnin tapaa voidaan käyttää koko tutkimuksen aikana. Tässä esimerkiksi muun tutkimuskeinon kuten esim. haastattelun aikana, tehdään samalla suoraa havainnointia. Tässä esimerkiksi työympäristö, jossa haastattelu tehdään voi olla yksi havainnointikohteista, joka voi kertoa jotain kyseisestä yrityksestä tai haastateltavasta henkilöstä. (Yin 2014.)

Osallistavassa havainnoinnissa tutkija ei ole passiivinen vaan aktiivinen osallistuja (Yin 2014). Tutkija voi olla asiakkaan tai työntekijän roolissa (Ojasalo ym. 2009). Tutkija tekee havainnointoja sekä ihmisenä että tutkijana tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Yin 2014; Vilkkä 2015.) Se mahdollistaa hiljaisen tiedon keräämiseen, jota muuten olisi vaikea saada. Metodien käyttäminen edellyttää useimmiten yhteisön sisään pääsemistä. (Vilkkä 2015.) Osallistavan havainnoinnin avulla voi päästä tapahtumiin tai ryhmiin, joihin tutkija ei muuten pääsisi, ja näin kerätä lisää tietoa. Lisäksi tutkijalla on mahdollisuus saada tietoa joltain sisäiseltä lähteeltä, eikä vain ulkoisilta lähteiltä. Kuitenkin osallistavassa havainnoinnissa voi olla hankalaa toimia ulkopuolisena tarkkailijana ja kerätä tietoa riittävän tarkasti. Lisäksi tutkimuksen uskottavuus saattaa kärsiä, mikäli tutkija ei pysty ottamaan neutraalia kantaa. (Yin 2014.) Tutkijalta vaaditaan kyvykkyyttä tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa näissä tilanteissa (Vilkkä 2015).

Tässä tutkimuksessa on käytetty suoraa ja osallistavaa havainnointia osana tutkimuksen aineiston keruuta. Suoraa havainnointia on käytetty markkinoinnin automaation tapahtumassa, jonka järjesti eräs teknologiaa tarjoava yritys. Tutkija toimi ulkopuolisena henkilönä ja tapahtumasta kaikki mahdollinen tieto kirjattiin ylös dokumenttiin. Tapahtumassa oli puheen-
vuoroja sekä käyttäjien paneelikeskustelu, josta syntyi runsaasti havainnoitavaa materiaalia. Osallistavaa havainnointia käytettiin ”round table” -tapahtumassa, palaverissa ja teema-
haastattelun aikana, joissa tutkija toimi yrityksen edustajana. ”Round table” oli helmikuussa

2017 ulkopuolisen yrityksen järjestämä, noin 10 henkilön tapahtuma, markkinoinnin automaatiosta. Tapahtumassa oli mukana eri yritysten edustajia. Siellä keskusteltiin tiiviisti ja avoimesti markkinoinnin automaatiosta yleisesti. Tutkija oli yksi osallistujista ja edusti kohdeyritystä. Muut osallistujat olivat B2C- ja B2B-markkinoinnin ammattilaisia, joilla oli jo jonkinlainen markkinoinnin automaatio käytössä tai jotka harkitsivat sellaisen hankkimista. Havainnointi dokumentointiin muistiinpanoina ylös tapahtuman aikana. Palaverissa tutkija kirjasi kaikki saamansa tiedon ylös ja osallistui keskusteluun. Vaikka tutkija oli yksi osallistujista, tietoa pyrittiin keräämään mahdollisimman objektiivisesti. Teemahaastattelussa tutkijan rooli oli aktiivinen. Tämä oli tiedonkeruun viimeinen vaihe ja keskustelu oli hyvin avointa. Tutkija pyrki huomioimaan haastattelun aikana informantin painotuksia, mm. äänensävyjen suhteen, ja kohtia, joissa informantti koki mm. turhautumista tai vastaavasti onnistumista.

3.5 Tiedon analysointi (Analyze)

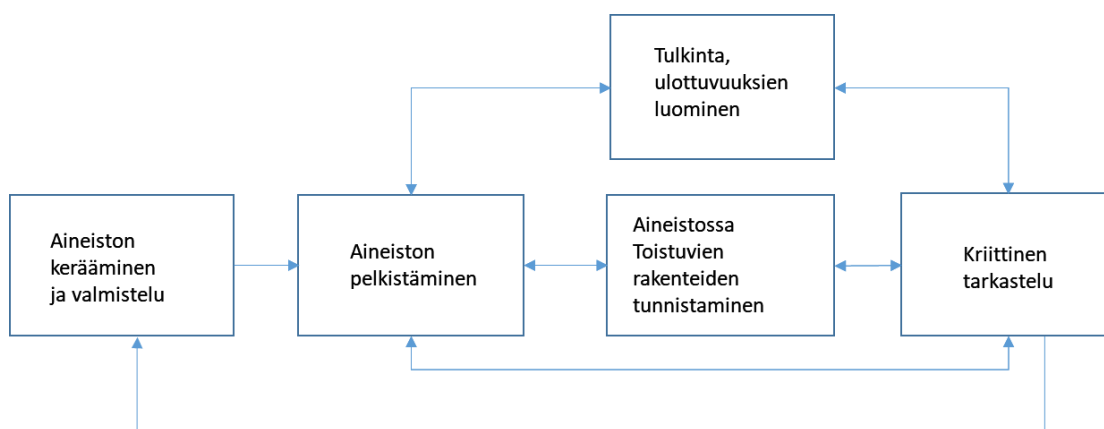
Yinin (2014) mukaan, tapaustutkimukselle ei ole yhtä ainoaa tapaa analysoida tuloksia. Analyysiä tulee tehdä samaan aikaan kun dataa kerätään, sillä tapaustutkimus lähestymistapana on joustava ja uusia käsityksiä löytyy analyysin aikana. Uudet löydökset vaativat usein myös uuden tiedon keräämistä. (Kananen 2013; Eisenhardt 1989; Runeson & Höst 2009). Esimerkiksi kunkin teemahaastattelun jälkeen on hyvä käydä aineisto läpi, jotta tutkija saa lisää ymmärrystä aiheesta. Yksi teemahaastattelutilanne saattaa synnyttää uusia kysymyksiä seuraavaa haastattelua varten. Tilanne saa siis elää tutkimuksen edetessä. Aineiston avulla pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, kuten esimerkiksi selitys ilmiölle. Luotettavuutta voidaan vahvistaa sillä, että eri lähteet antavat samansuuntaiset tulokset. (Kananen 2013.)

Aluksi tutkija voi tarkastella tutkimusaineistoa ja tehdä havaintoja, mitä kaikkea materiaalia on käsillä. Tiedolla voi ”leikkiä” ja tutkija voit etsiä mm. käsitteitä ja konsepteja. Tämän tarkoitus on määritellä prioriteetit mitä analysoidaan ja miksi. Tietoa voi esim. ryhmitellä tietynlaiseen järjestykseen, taulukoida löydösten toistumista, kategorisoida kaavion muotoon, tai laittaa aikajärjestykseen. Lisäksi voidaan kirjoittaa muistiinpanojen muotoon tietoa siitä, mitä tutkija on alustavasti olettanut löytävänsä. Tämän alustavan analyysin avulla on tutkijalla parempi käsitys mikä on datan analysointistrategia. (Yin 2014.) Yin (2014) määrittelee neljä erilaista datan analysointistrategiaa. Nämä ovat teorialähtöinen ja aineistolähtöinen analyysi, tapauksen kuvaileminen sekä kilpailevien selitysten tutkiminen. Nämä on kuvattu taulukossa 5 alla. (Yin 2014.)

Analyysistrategia	Analyysistrategian kuvaus
Teorialähtöinen analyysi	Analyysi pohjautuu luotuihin teorioihin, joista nousee tutkimuskysymykset, kirjallisuuden tarkastelu ja uudet hypoteesit tai ehdotukset.
Aineistolähtöinen analyysi	Analyysi alkaa omasta datasta, josta tutkija on voinut löytää hyvän konseptin. Tästä voi syntyä analyttinen polku, joka johtaa syvemmällä omaan dataan, jossa lisää yhteyksiä voidaan havaita.
Tapauksen kuvaileminen / selittäminen	Tapaustutkimus luodaan jonkin selittävän viitekehyksen mukaan. Tässä tutkijalla on paljon dataa ilman asetettua tutkimuskysymystä tai ehdotusta. Lisäksi tutkija ei ole pystynyt tuomaan olemassa olevasta datasta käyttökelpoisia konsepteja.
Kilpailevien selitysten tutkiminen	Tässä yritetään määritellä ja testata uskottavia kilpailevia selityksiä. Tämä strategia toimii kaikkien kolme muun strategian kanssa yhdessä. Tässä strategiassa datan keräysvaiheessa tulisi pyrkiä keräämään aineistoa muista mahdollisista vaikuttavista tekijöistä. Dataa kilpailevista selityksistä tulisi olla paljon.

Taulukko 5: Neljä analyysistrategiaa (Yin 2014)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysitapoja on monia. Yksi niistä on laadullisen tutkimuksen yleinen malli, joka on kuvattu kuviossa 10 alla. Sen viisi iteratiivista vaihetta ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä näihin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. Mallia voi käyttää hyvin esim. dokumenttianalyysiin (Ojasalo ym. 2009). Dokumentit ovat tämän tutkimuksen pääasiallisia lähteitä ja siitä syystä malli valittiin analysoinnin viitekehykseksi. Ojasalo ym. (2009) mainitsevat, että tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esim. tekstiksi muutetut haastattelut, markkinointimateriaalit, palaverimuistiinpanot, keskustelu, puheet ja www-sivut. Lisäksi myös muut materiaalit, joita ei ole alun perin tarkoitettu tutkimusta varten, soveltuvat dokumenttianalyysiin. Analysoinnin tavoite on analysoida materiaaleja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2009)



Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009)

Kuten kuvio 10 voidaan havaita, ensimmäinen vaihe on aineiston kerääminen ja valmistelu. Tämän vaiheen tavoite on varmistaa, että aineisto on selkeä ja valmis analysointia varten. Tässä vaiheessa tehdään esim. tarvittavat litteroinnit. (Ojasalo ym. 2009). Aineiston litterointi

on hyvä metodi ja sen voi tehdä tutkijalle itselleen sopivalla tavalla. Litteroinnin avulla mm. muistiinpanot kirjataan ja jäsennellään, ja ne auttavat tekstin kuvailun apuvälineenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009). Lisäksi on hyvä tehdä muut korjaukset ja editoinnit sekä nimetä alkuperäinen aineisto hyvin, jotta viittaaminen on myöhemmin helppoa. Tässä vaiheessa suunnitellaan selkeä arkistointitapa ja tallennetaan ja jaotellaan aineisto eri tiedostoiksi. (Ojasalo ym. 2009). Tässä tutkimuksessa, analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa, aineiston kerääminen aloitettiin tammikuussa 2016 ja viimeinen materiaali saatiin toukokuussa 2017. Aluksi tutkija teki tietokoneelle kansiorakenteen, joka on esitetty taulukossa 1. Kansiorakenne tehtiin eri aineistolähteiden mukaan ja jokainen materiaali oli nimetty mahdollisimman selkeästi, mikä mahdollisti tiedon nopean uudelleen löytämisen. Tiedon editointia ei ollut tarpeen tehdä. Teema-haastattelu litteroitiin karkealla tasolla haastattelun aikana.

Vaiheessa kaksi tehdään sisällön analysointia ja pelkistämistä. Lisäksi samalla pyritään tunnistamaan aineistossa toistuvia rakenteita eri menetelmillä. Sisältöjen analyysi voi olla teoriaohjautuva, teorialähtöinen tai aineistolähtöinen. Teoriaohjautuva sisältöjen analyysi on tapa, jossa käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisältöjen analyysissä ensimmäiseksi muodostetaan analyysirunko, joka voi olla väljä tai yksityiskohtainen. Yksityiskohtaista analyysirunkoa käytetään aiemman teorian tai käsitejärjestelmän testaamiseen uudessa tilanteessa. (Ojasalo ym. 2009). Aineistolähtöisessä analyysissä tieto lähtee aineistosta, jota voi pelkistää, ryhmitellä ja abstrahoida. (Ojasalo ym. 2009.) Tuomi ja Sarajärvi (2009) mainitsevat, että sisällönanalyysi on kirjoitetun, kuullun tai nähtyjen sisältöjen analyysi. Tutkijan tulisi löytää kerätystä aineistosta juuri tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan liittyviä kiinnostavia asioita ja raportoida niistä kaikki mahdollinen (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä ja pelkistämistä.

Pelkistämisen tavoite on datan selkeyttäminen, tiivistäminen ja uuden tiedon luonti. Aineistosta pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia ja esittää ne tiivistetysti. Lisäksi etsitään yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. (Ojasalo ym. 2009). Aineistoa voi myös ryhmitellä, jossa koodattu alkuperäisaineisto käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia. Samankaltaisuudet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Lisäksi aineisto voi abstrahoida, jossa pyritään yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Abstrahoinnissa pyritään löytämään oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan käsitteistö.

Aineiston pelkistämisen työvälineitä ovat luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Luokittelu yksinkertaisimmillaan tarkoittaa aineiston luokittelun määrittelyä ja laskemista sen mukaan, montako kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa, ja sen tulokset voidaan esittää taulukossa. Teemoittelussa painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu määrän sijaan. Tavoitteena

Teemoista syntyi samalla käsitys aihealueista, joita teoriassa tulisi vähintään käsitellä. Aineistosta kerättiin tutkimusongelmaan liittyvät asiat ja raporttoitiin niistä kaikki relevantti tieto. Teemojen ympärille tutkija kirjoitti kaiken muistiinpanoista löytämänsä tiedon, jonka hän koki siinä vaiheessa olevan relevanttia. Tutkija purki aineiston teema kerrallaan Word-dokumenttiin. Teemat olivat helposti löydettävissä, sillä samat asiat toistuivat muistiinpanoissa. Lisäksi tutkijan oma tietämys aihealueesta oli kasvanut, joten ymmärrystä käsiteltävistä aiheista oli alkanut muodostua. Ensimmäisen analyysivaiheen avulla, tutkijan ymmärrys kasvoi siitä, minkälaista teoriaa tulisi hankkia. Teoriasta pyrittiin hakemaan aihealueita vastaavaa tietoa ja teorian luonti aloitettiin. Tutkija oli valmistautunut siihen, että teoriasta löytyisi jotain sellaista, jota alustavassa analyysissä ei noussut esille. Mitään merkittävää eroavaisuutta ei kuitenkaan löytynyt. Teorian ja analyysin samanaikaisella, iteratiivisella menetelmällä pystyttiin tarkentamaan tutkimusta jatkuvasti.

Toinen analyysivaihe (analyysi 2) käsitti pitkän sähköpostitiedustelun purkamisen. Ensimmäisen analyysin jälkeen tutkijalle syntyi kysymyksiä teemojen ympärille syntyvistä aiheista, minkä perusteella tehtiin lista kysymyksiä, ja lähetettiin ne informantille. Sähköpostista saadut tulokset purettiin hyvin yksinkertaisesti. Koska teemat olivat jo valmiina ensimmäisestä analyysivaiheesta, lisättiin uusi, relevantti informaatio suoraan tutkimukseen kirjoittamalla auki Wordiin teemojen ympärille. Käsitelty teemat on aiemmin esitelty taulukossa 2. Tämän avulla tutkija pystyi varmentamaan analyysin tulkintojen oikeellisuutta. Lisäksi tutkija sai runsaasti lisätietoa analyysiin ja pystyi korjaamaan mahdollisia väärinymmärryksiä. Analyysia tutkija iteroi jatkuvasti, mikäli uutta tietoa syntyi.

Analyysin kolmas vaihe sisälsi kaikkien kohdeyrityksen sisäisten ja ulkoisten dokumenttien analysoinnin. Analysointivaiheet yksi ja kaksi auttoivat hahmottamaan käsiteltäviä aihealueita. Kolmannessa vaiheessa kohdeyrityksen sisäiset dokumentoidut asiapaperit kuten Wordit ja Powerpointit-esitykset syvensivät tietämystä entisestään. Dokumentit osoittivat kohdeyrityksen suunnitelmia, tehtyjä asioita ja yleisiä ajatuksia markkinoinnin automaation suhteen. Dokumentaation avulla tutkija pystyi syventämään ja kuvaamaan erilaisin kuvioin ja taulukoin löydöksiä. Lisäksi dokumenteista pyrittiin vahvistamaan jo löydettyt asiat ja tarkentamaan niitä. Dokumentit käsiteltiin tehtyjen teemojen mukaan, yksi kerrallaan. Tutkija kirjasi dokumenteista tehdyt havainnot suoraan raporttiin. Tässä vaiheessa tutkija oli myös jatkuvassa kontaktissa kohdeyrityksen informanttiin lähinnä sähköpostitse tai pikaviestein WhatsApp-sovelluksen avulla. Viesteissä lähinnä kysyttiin tai varmennettiin yhtä tai kahta asiaa kerrallaan. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että tutkija on ymmärtänyt dokumentin sisällön oikein. Jotkin asiat kaipaivat kuitenkin lisää aineistoa, joten tutkija hyödynsi tässä myös alan bloggeja sekä kaupallisia, mm. ladattavia oppaita syventämään tietoa ja täyttämään tutkimuksessa syntyviä tietoaukkoja syvällisemmän tiedon saamiseksi ja varmentamiseksi.

Analyysin neljäs vaihe sisälsi teemahaastattelun informatin kanssa. Teemahaastattelun teemat on esitelty taulukossa 4. Ne eivät ole samat kuin ensimmäisessä analyysivaiheessa tehty teemoittelu. Tässä vaiheessa teemat oli valittu sen mukaan, mitkä teemat tutkijan mielestä vaativat vielä lisätietoja. Lisäksi aiemmin tehty sähköpostikeskustelu ja dokumentit olivat nostaneet pinnalle asioita, joita aiemmin ei ollut tullut esiin ja joihin tutkija halusi lisäselvennystä. Teemahaastattelu litteroitiin haastattelun aikana. Litteroinnin taso oli karke;, kirjattiin vain kaikki oleellinen. Tämän jälkeen tutkija kirjoitti löytämänsä tiedon suoraan tutkimukseen olemassa olevien teemojen alle. Tietoa lisättiin tai muutettiin siltä osin, kun uutta tietoa oli syntynyt.

Kuten kuviosta 10 voidaan havaita, viimeinen vaihe oli teemoittelu, joka tehtiin Excel-tilukoon. Excel-tilukoon huomioitiin seuraavat lähteet: kaikki muistiinpanot, sähköpostitiedustelu sekä teemahaastattelu. Sisällönanalyysissä käytettiin tiedon pelkistämistä ja teemoittelua. Teemoittelun tavoite oli tehdä viimeinen varmennus jokaisen teeman sisällöstä ja varmentaa löydökset. Lisäksi uusia teemoja syntyi, sillä tutkijan tieto kasvoi teorian ja analyysin samanaikaisella tekemisellä merkittävästi. Aineistosta vietiin kokonaislauseita aina kunkin teeman alle. Aineiston yhdistäminen ja eri aineistolajien teemoittelu johtivat lopuksi 22 teemaan, jotka on lueteltu taulukossa 7 alla. Tässä vaiheessa käytettiin myös aineiston luokittelua, jossa laskettiin, kuinka monta kertaa tietty asia esiintyi tietyn teeman yhteydessä. Kapalemmäärät eivät kuitenkaan yksin olleet merkittäviä, sillä tärkeämpää oli se, mitä kustakin teemasta oli sanottu ja millä tavalla näistä asioista puhuttiin. Tästä syystä luokittelu ei tuonut tutkimukselle minkäänlaista lisäarvoa. Viimeisen teemoittelun jälkeen tutkija havaitsi, että samat asiat toistuivat eri analyysilähteissä, joten tutkijalle syntyi varmuus tutkimuksen luotettavuudesta ja syntyneistä tuloksista ja johtopäätöksistä.

Yleistä	Tarve	Tavoitteet
Suunnitelmat	Organisaatio	Johto
Myynti	Osaaminen/koulutus	Prosessit
Budjetti	Yhteistyökumppanit	Hankinta
Teknologia	Sitoutuminen ja omistajuus	sisällöt
Pisteytys	Persoonat	Ostoputki
Integraatio	Mittaaminen ja optimointi	Muu markkinointi
Muut asiat		

Taulukko 7: Analyysivaiheesta viisi syntynyt lopullinen teemoittelu

Aineiston pelkistämisen ja rakenteiden tunnistamisen jälkeen tulisi tulkita tulokset ja tehdä johtopäätökset. Tavoitteena on tuoda kohdeilmiöstä esiin jotain uutta. Teoria tai aiemmat tutkimukset voivat toimia tulkintojen lähteenä. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa voi

tehdä aina tutkimusongelman muodostamisesta asti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Aluksi tutkijan on hyvä laatia eri havainnoista ja osatuloksista synteesejä. Näistä koostuu keskeiset tulokset ja saadaan perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Synteisien perusteella laaditaan johtopäätökset. (Ojasalo ym 2009.) Ojasalo ym (2009) painottavat, että kriittistä tarkastelua tulisi harjoittaa läpi analyysivaiheiden. Tavoite tulisi olla eri toteuttamisvaiheiden virheiden tunnistaminen ja korjaaminen. Tällä tavoin kehitetään tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009.)

Tämän tutkimuksen tuloksia tehtiin iteratiivisesti viidessä eri vaiheessa kuten kuvattu aiemmin. Yin (2014) mainitsee viisi erilaista tekniikkaa tapaustutkimuksen tulosten analysointiin. Nämä tekniikat ovat: teorian vastaavuus, selityksen rakentaminen, aika-sarja-analyysi, looginen malli sekä tapausten välinen synteesi. Teorian vastaavuus (pattern matching) analyysitekniikassa tutkija vertaa löydettyä aineistoa olemassa oleviin malleihin ja teorioihin, joita hän on jo tutkinut. Tutkittu ilmiö joko vahvistaa tai kumoaa teorian sovellettavuuden valittuun tapaukseen. (Kananen 2013). Toinen tekniikka on selityksen rakentaminen (explanation building), jossa tavoitteena on analysoida tapaustutkimuksen dataa selittämällä kyseisestä tapaustutkimusta. Sitä käytetään esim. analysoitaessa mitä tai miksi jotain tapahtui. Kolmas tekniikka on aikasarja-analyysi, jossa tutkitaan miten ja miksi kysymyksiä jonkun tapahtuman suhteen tietyllä aikavälillä. Neljäs tekniikka on looginen malli, jota käytetään paljon tapaustutkimuksen arvioinnissa ja tutkittaessa muutoksen teorioita. Siltä edellytetään monimutkaista tapahtumien ketjujen seuranta pitkäällä aikavälillä. Tapahtumat esitetään jatkuvilla syy-seurausmalleilla. (Yin 2014.) Viides tekniikka on tapausten välinen synteesi (cross-case synthesis), jota käytetään vain useiden tapauksien tutkimuksissa. Uusien tapausten tavoitteena on saada lisävahvistusta kuvaukselle tai selitykselle. (Kananen 2013.)

Johtopäätöksien tekemiseen käytettiin taktiikkana teoriavastaavuutta. Löydettyjä tutkimustuloksia peilattiin luotuun viitekehykseen ja haettiin vastauksia tutkimuskysymyksille.

3.6 Tiedon raportointi (Share)

Tulosten ja löydösten raportointi joko kirjallisesti tai suullisesti on Yinin (2014) teoksessa esitelty viimeinen tapaustutkimuksen prosessin vaihe. Tapaustutkimuksen kokoaminen voi kirjoituksen lisäksi olla kuvioita, taulukoita, piirroksia ja diagrammeja. Ensiksi tulisi pohtia, ketkä ovat tapaustutkimuksen potentiaaliset kohdeyleisöt, joille tutkimus tehdään. Lisäksi on hyvä tutkia muita, jo tehtyjä tapaustutkimuksia, joista saa hyviä vinkkejä hyvän tapaustutkimuksen raportoinnista. (Yin 2014.)

Tässä tutkimuksessa raportointi tapahtui kirjallisesti. Raportti sisältää taulukoita ja kuvioita havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia. Potentiaalinen kohdeyleisö kohdeyrityksen lisäksi

ovat muut yritykset, jotka miettivät markkinoinnin automaation hankkimista tai kamppailevat sen käytössä.

Hyvässä tapaustutkimuksessa tutkimuksen menetelmät on esitetty selvästi sekä kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia on käytetty monipuolisesti. Hyvä tapaustutkimus on epätavallinen ja se on yleisesti kansaa kiinnostava ja/tai asiat ovat kansallisesti tärkeitä. Lisäksi tutkija on asettanut tapaustutkimukselle selvät rajaukset ja hänen tulee osoittaa raportissa, että tuloksia on analysoitu riittävän syvällisesti. Tutkijan tulee myös tarkastella muita, kilpailevia tuloksia ja näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Itse raportissa löydökset tulee esitellä myös lukijalle mahdollisimman hyvin ja riittävällä tasolla. (Yin 2014.)

Tämän tapaustutkimuksen menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta on käytetty monipuolisesti teorian muodostamisessa. Tutkimuksen voidaan todeta olevan ajankohtainen ja yleisesti kansaa kiinnostava, sillä markkinoinnin automaation voidaan katsoa olevan trendi. Rajaukset on tehty tarkasti käsittämään keski-suuria B2B-yrityksiä Suomessa ja on esitelty kohdassa 1.2. Tutkimuksen analysointimenetelmät kuvattiin edellisessä luvussa 3.5.

Tapaustutkimuksessa on tärkeää huomioida tutkittavan kohteen tai informantin yksityisyys. Lisäksi on hyvä tarkastuttaa tutkimus esimerkiksi informantilla ja muilla mahdollisilla osallistujilla ja tehdä tarvittavat muutokset, mikäli niitä tulee. Tarkastuksen tuloksena lukija voi olla eri mieltä tutkijan kanssa tuloksista. Tällöin tutkimus ei ole vielä valmis, vaan kaipa muokkausta. Tutkimuksen virheettömyys ja valideetti kehittyvät, kun toinen lukija on tullut samoihin johtopäätöksiin. (Yin 2014.)

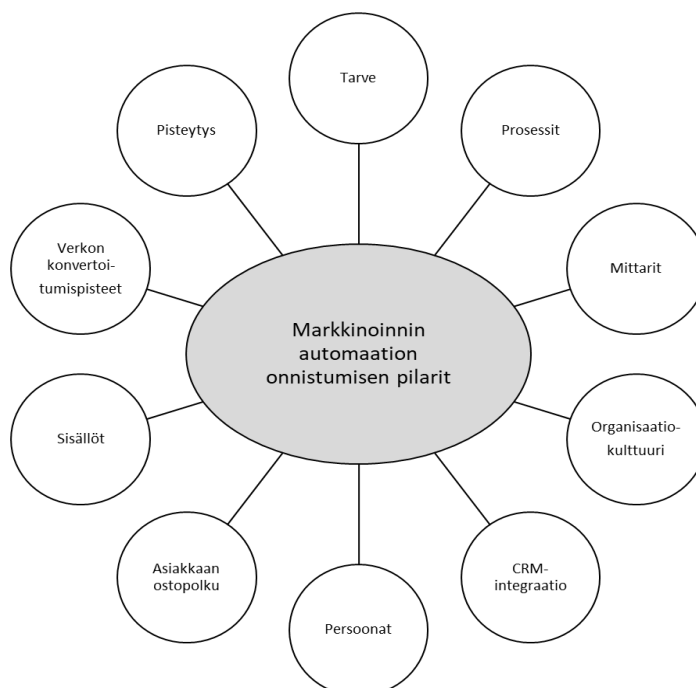
Tässä tutkimuksessa kohdetta ei paljasteta, mutta toimiala ja kokoluokka (liikevaihto ja henkilömäärä) kerrotaan, jotta lukija ymmärtää kontekstin. Myöskään informantin nimeä ei paljasteta, mutta hänen tehtävänsä yrityksessä mainitaan. Yksityisyyden suoja tarkennettiin kirjallisesti kohdeyrityksen sekä informatin kanssa. Informantti sai tutkimuksen luettavaksi, ja vahvisti tutkimuksen löydökset. Pieniä korjauspyyntöjä tuli, mutta ne eivät vaikuttaneet johtopäätöksiin lainkaan. Pyydetty korjaustoimenpiteet tehtiin. Myös toinen kohdeyrityksen edustaja luki tutkimuksen. Korjauspyyntöjä ei tullut.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen analyysin tutkimustulokset. Tulokset ovat jaoteltu analyysistä nousseiden teemojen ympärille. Tutkija on pyrkinyt tuomaan taulukoita ja kuvia havainnollistamaan tuloksia ja osoittamaan, että löydetty tutkimustulokset ovat validit.

Markkinoinnin automaatioteknologia hankitaan tehostamaan markkinoinnin ja myynnin toimintoja. Niin pienet kuin suuret organisaatiot voivat hyötyä markkinoinnin automaatiosta. Syyt hankinnalle voivat olla monenlaiset riippuen organisaatiosta ja toimialasta. Markkinoinnin automaation valintaa tehdessä, tulisi tehdä samat pohdinnat, kuin lähes minkä tahansa muun teknologian hankinnassa ollessa kyseessä. On ymmärrettävä esimerkiksi organisaation tarpeet, henkilökunnan kyvykkyys, johdon tuki sekä budjetti. Usein automaatio hankitaan kasvaville yrityksille, jotka tarvitsevat markkinointiinsa skaalautuvuutta. Yhtä oikeaa automaation työkalua ei ole jokaiselle yritykselle, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää löytää juuri omalle yritykselle soveltuva ratkaisu. Pohjatyö on tehtävä hyvin, jotta valinta tehdään mahdollisimman oikein niillä tiedoilla, joita sillä hetkellä organisaatiossa on saatavilla. Siltikään automaation valinta ei välttämättä osu oikeaan. Voi olla, että yritys on tehnyt myös virhearvioinnin jossakin osa-alueessa pohjatyötä tehdessä. Apuja voi hyödyntää esimerkiksi konsulteilta, mutta varsinainen pohjatyö on organisaation kuitenkin tehtävä itse. Usein myös konsulteilla tai teknologian tarjoavilla yrityksillä on omat preferenssit tiettyihin teknologioihin ja organisaatiossa olevan päättäjän voi olla hyvin vaikea tehdä lopullista päätöstä ja olla varma valinnan oikeellisuudesta. Kuitenkin useiden asioiden voidaan katsoa vaikuttavan siihen, että mahdollisuudet oikeanlaiseen automaation valintaan ja sen täysipainoiseen hyödyntämiseen ovat oikeat.

Tässä tutkimuksessa löydetty 10 peruspilaria on esitetty kuviossa 12 alla ja jotka käydään seuraavaksi läpi. Samalla kun elementit ovat onnistumisen pilareita, voi ne niiden huono käyttö tai käyttämättä jättäminen johtaa myös siihen, että automaatiosta ei saada riittäviä hyötyjä.



Kuvio 12: Markkinoinnin automaation onnistumisen peruspilarit

4.1 Tarpeen pohjalla teknologia ja innostus

Markkinoinnin automaatiotyökalun hankintaa pohdittaessa tulisi tarkastella, että teknologia on sellainen, joka tukee organisaation strategiaa, liiketoimintatavoitteita ja prosesseja. Tutkimustulosten mukaan kaikki lähtee tarpeesta. Mikä on se tarve/tarpeet, johon markkinoinnin automaatio tulee osaksi kokonaisuutta? Automaation usein kuvitellaan automatisoivan kaiken markkinoinnin tekemisen, mutta se on harhaluulo. Järjestelmä tarvitsee resursseja; aikaa, rahaa ja ihmisiä sen pyörittämiseen. Suunnitelmallisuus niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä on tärkeää, muuten automaation potentiaali jää usein hyödyntämättä, kuten kohdeyrityksen tapauksessa on käynyt. Automaatiolle on asetettava tavoitteet ja on pohdittava alustavaa aikataulua niiden saavuttamiseksi sekä miettiä, millä tavoilla niihin pyritään.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa oli noussut esiin tarve tuottaa lisää liidejä, sillä niiden hankinta oli vaikeutunut. Kolme tavoitetta automaatiolle oli asetettu alla olevan taulukon 8 mukaisesti. Kuitenkaan minkäänlaista suunnitelmaa tai aikataulua, miten ja milloin nämä toteutetaan, ei ollut. Tavoitteilla ei myöskään ollut mittareita.

1. tuottaa lisää liidejä myynnille
2. saada sellaiset verkkokävijät kiinni, jotka eivät olleet vielä valmiita ottamaan yhteyttä myyntiin > asiakkaat olivat ostofunnelin alussa
3. tavoittaa laajempi asiakaskunta tekemällä vähemmän.

Taulukko 8: Kohdeorganisaation asettamat tavoitteet markkinoinnin automaatiolle

Kohdeyrityksessä markkinoinnin automaatio valittiin teknologiaperusteisesti. Valinnan kriteerinä oli järjestelmä, joka on ”kehittynein ja suosituin markkinoinnin automaatiotyökalu”. Etuna pidettiin sitä, että automaation saa käyttöön ilman integraatiota CRM:ään. Lisäksi hankintaan vaikutti erityisesti, että silloinen myyntijohtaja oli ”superinnostunut uudesta systemistä”. Hän innostui helposti uusista ideoista ja halusi olla kehityksen kärjessä. Hankinnan aikaan markkinoinnin automaatio oli Suomessa nouseva trendi. Kohdeorganisaatiossa ei ollut käsitystä, mitä teknologian pyörittäminen kokonaisuudessaan vaatii. Oletettiin, että automaation käyttö on ”lastenleikkiä”, ja että sen avulla voidaan tehdä enemmän vähemmällä työllä. Lisäksi oletettiin, että pelkästään hankkimalla järjestelmä päästään nopeasti tuloksiin. Automaation hankinta ja sen käynnistäminen vaativat kuitenkin aikaa ja rahaa eivätkä hyödyt tule nopeasti. Se vaatii pitkäjänteistä ja strategista tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosten mukaan suunnitelmat olivat puutteelliset eikä etenäkään pitkän aikavälin suunnitelmia ollut aluksi lainkaan.

Lisäksi tuloksista ilmeni, että järjestelmän käyttökokemus on tärkeää - se ei saa olla liian vaikea. Teknologian tulisi olla sellainen, jota on helppo käyttää ja pääsee nopeasti alkuun. Sen tulisi sisältää relevantit toiminnallisuudet yrityksen toiminnan kannalta. Kohdeorganisaatiossa ei ollut riittävää ymmärrystä teknologiasta eikä riittävää osaamista ollut. Järjestelmää ei ollut helppo oppia itse, joka johti siihen, että tekemistä jouduttiin ulkoistamaan. Valittu järjestelmä mahdollisti paljon, joten se sisälsi kaiken tarpeellisen. Itse järjestelmän ominaisuudet eivät olleet syy epäonnistuneeseen käyttöön, mutta vaikea käyttöliittymä teki sen hyödyntämisestä haasteellista.

4.2 Prosessien kuvaaminen

Organisaation nykyistä markkinoinnin ja myynnin tekemistä sekä sisäisiä prosesseja on mietittävä ja pohdittava, mitä niissä halutaan kehittää tulevaisuudessa ja miten automaatio siihen istuu? Nämä tiedot hankkimalla voidaan määritellä, mitä kyvykkyyksiä markkinoinnin automaatiolla pitää olla, jotka tukevat organisaation kehitystä nyt ja myös tulevaisuudessa. Mitkä ovat ne vähimmäisasiat, jotka automaation tulee täyttää, joita ilman ei voi olla? Näiden avulla saadaan järjestelmälle luotua tekniset määrittelyt, mihin sen tulee pystyä ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Ilman tavoitteita ja ymmärrystä organisaation prosesseista, on automaation valinta vaikea sekä sen hyödyntäminen jää usein heikoksi.

Prosessit tulee olla automaatiota varten kuvattuja ja valmiina. Ne on suunniteltava mahdollisimman tarkasti ennen automaation käyttöönottoa. Ilman prosesseja, automaation kanssa on hyvin vaikea edetä. Kun prosessit ovat valmiina, päästään järjestelmän käyttöönotossa nopeammin vauhtiin. Aluksi on hyvä kuvata ensin joku tietty prosessi, jonka teknologian halutaan ratkaisevan. Kaikkea ei kannata ratkaista kerralla, vaikka suunnitelmat automaation käyttöönotolle tulee olla. Prosessien pohdinnan lisäksi, dokumentointi on erittäin tärkeää, jotta tiedetään missä ollaan, mitä on tehty ja mitkä ovat seuraavat askeleet.

Tutkimustulosten mukaan markkinoinnin automaatio tulisi tuoda kuvattujen prosessien päälle. Teknologian ei tulisi ohjata prosesseja vaan toisinpäin. Yksin automaatio ei ratkaise ongelmaa, vaan voi helpottaa ja automatisoida joitakin prosesseja, jotka organisaatiossa koetaan esimerkiksi työlääksi tai tehottomiksi. Kohdeorganisaatiossa teknologia hankittiin ensin ja myöhemmässä vaiheessa pohdittiin prosesseja. Tästä syystä kohdeorganisaatiossa ei ollut täyttä ymmärrystä siitä, mitä sisäisiä prosesseja markkinoinnin automaation tulisi tehostaa. Vasta noin 1,5 vuoden jälkeen, kun ostoputket palveluittain oli kuvattu, kuvattiin yksi prosessi, jonka automaation haluttiin toteuttavan. Tälle luotiin nurturoidiohjelman.

Prosessien ja integraation puutteesta johtuen, markkinointi teki paljon manuaalista työtä, viemällä esimerkiksi valikoidut liidit käsin CRM-järjestelmään. Prosessia ei oltu mietitty, mitä liideille tapahtuu sen jälkeen, kun markkinointi luovutti ne myynnille. Informaatio myynniltä

ei koskaan palautunut markkinoinnille, oliko liidi ollut validi vai ei. Liidien kontaktoimisesta ei oltu aluksi tehty mitään prosessia, missä ajassa ja miten (puhelimitse, sähköpostitse tms) niitä kontaktoidaan, ja miten tieto merkitään jälleen CRM:ään. Tutkimustulosten mukaan SQL-liidi pitäisi kontaktoida mieluiten 24-48 tunnin sisään. Tärkeimmät liidit jopa tunnin sisään. Myöhemmin kohdeyrityksessä oli asetettu tavoite, että myynti kontaktoisi liidejä 48 tunnin sisällä, mutta todellisuudessa myyjät kontaktoivat milloin halusivat. Useimmiten viikon sisään. Kaikilla oli oma tyyliinsä. Tätä ei kuitenkaan seurattu millään tapaa tai huolehdittu, että liidejä kontaktoidaan sovitussa ajassa. Myynti ei myöskään aktiivisesti päivittänyt liidin tietoja CRM:ään kontaktoimisen jälkeen. Kohdeyrityksessä oli dokumentaation mukaan myöhemmässä vaiheessa pohdittu, miten myynti itse merkitsee liidin tilan automaatiojärjestelmään manuaalisesti, oliko liidi validi vai ei kunnes oletetun integraation piti tapahtua. Tätä ei koskaan toteutettu. Täten liidin ROI jäi täysin pimentoon. Markkinointi pyrki kyllä itse seuraamaan manuaalisesti liidien määrää, mutta jäi kuitenkin pimentoon, kun liidit luovutettiin eteenpäin myyntiin.

4.3 Mittareiden (KPI) käyttö

Niin kuin kaikessa markkinoinnin tekemisessä, myös markkinoinnin automaatiolle tulee asettaa mittarit. Ne voivat olla esimerkiksi liidien määrä, sähköpostien avausprosentti tai konversioprosentti. On myös mitattava itse automaatiojärjestelmää; miten automaation syvyys ja laajuus on pystytty hyödyntämään organisaatiossa. Usein organisaatioissa ryhdytään mittaamaan vain sähköposteihin liittyviä mittareita, jotka antavat väärän käsityksen automaation hyödyntämisestä kokonaisuutena. Mittareiden tehtävä tulisi olla suunnannäyttävä, milloin järjestelmän tuomat hyödyt ylittävät sen viemät resurssit ja mikä on se kipupiste, jolloin se ei enää ole yritykselle kannattavaa tai järkevää tekemistä ja toistepäin. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ei oltu asetettu juuri minkäänlaisia mittareita, joten markkinoinnin automaation käytölle ei ollut minkäänlaista näkyvyyttä tai perusteluja sen olemassaololle. ”Tavoitteet asetettiin vasta paljon myöhemmin. Ja silloinkin kampanjakohtaisesti”.

Kohdeyrityksessä menttiin melko pitkään sokkona. Ainoat käytössä olleet mittarit olivat yksittäiset kampanjat ja sähköpostit. ”Kukaan ei osannut käyttää markkinoinnin automaatiota riittävällä tavalla”, kuvaa aika selkeästi, kuinka hyvin järjestelmää pystyttiin käyttämään. Mittareiden puutteista johtuen, ei kohdeorganisaatiossa oltu pohdittu myöskään toimenpiteiden optimointia. ”Hirmuisesti optimointia ei ehditty tekemään”. Optimointi jäi lähinnä painikkeiden, sähköpostiotsikoiden ja lauseiden muokkaamiseen.

Jossain kohtaa markkinoinnin budjetista löytyvät markkinoinnin automaation kulut alkoivat kiinnostaa myös johtoa. Tässä vaiheessa hallitus ja johtoryhmä ryhtyivät kyselemään tuloksien perään, joita oli hyvin vaikea arvioida, sillä tavoitteet olivat hatarat eikä mittareita ollut. Tästä syystä koko markkinoinnin automaation käyttö kyseenalaistettiin.

4.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

Markkinoinnin automaation hankinta vaatii organisaatiolta uudenlaista ajattelua ja sitoutumista. Ennen automaation hankintaa on ymmärrettävä, mikä on yrityksen kyvykkyys ylipäättään ottaa automaatio käyttöön. Missä vaiheessa markkinointi organisaatiossa toimii? Tekeekö organisaatio perinteistä vai digimarkkinointia? Minkälaista osaamista talossa on tällä hetkellä? Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä ei pohdittu sitä, mikä on organisaation kyvykkyys automaation käyttöön, jotta päästään ketterästi vauhtiin. Kuten aiemmin todettu, oston kriteeri oli lähinnä paras teknologia markkinoilla ja innostus järjestelmästä. ”Ei ymmärretty, ettei ole nopeita voittoja”. Pelkkä teknologia on harvoin ratkaisu ongelmaan, osaamista tarvitaan sen tehokkaaseen käyttöön. Kohdeorganisaatiossa oli tehty markkinointia pääosin perinteisesti ennen markkinoinnin automaation hankkimista. Ensimmäiset display-kampanjat tehtiin vuonna 2015. Näillä perusteilla voidaan olettaa, että kohdeorganisaation maturiteetti ei ollut erityisen hyvä, kun markkinoinnin automaatio hankittiin.

Ostoa harkittaessa, johto tulee sitouttaa automaation hankintaan. Johdolle pitää pystyä kommunikoimaan, mitä automaation avulla halutaan saavuttaa ja miten hankinta tukee organisaation tavoitteita. Usein johdolle puhutaankin teknologiasta ja sen hankinnasta, koska se on helpompi myydä. Johdolle olisi hyvä esittää, miten automaatiosta saadaan lisää tuottoa suhteuttaen sen tuomiin kustannuksiin. Johto tulee saada konkreettisilla tavoilla ymmärtämään, mitä hyötyjä markkinoinnin automaatiolla voidaan saavuttaa esimerkiksi X määrä liidejä tai liikevaihtoa. Tarve, hyödyt ja askeleet, kuinka sinne päästään, tulee myydä sisäisesti, jotta automaatio saadaan hyväksytyksi läpi organisaation ja ihmiset uskovat siihen. Ylimmän johdon tuki voi vaatia kulttuurin muuttamista organisaatiossa.

Kohdeyrityksessä markkinoinnin automaation hankinnasta päätti myyntijohtaja, joka istui johdoryhmässä, joten jonkinlainen suhde automaation hankintaan oli myös johdossa. Mutta kuten aiemmin todettu, automaatio hankittiin lähinnä uuden teknologian vuoksi, eikä johto ole ymmärtänyt, mitä automaatio vaatii pyöriäkseen, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miten se tehdään. Automaation hankinnan jälkeen, työ jäi puolitiehen eikä varsinaista suunnitelmaa ollut. Loppujen lopuksi automaatio oli jäänyt kalliiksi sähköpostityökaluksi.

4.4.1 Osaaminen ja omistajuus

Markkinoinnin automaatioteknologian hankinta vaatii osaajia, käyttäjiä. Mikäli niitä ei ole yrityksen sisällä, on siihen koulutettava henkilöstöä riittävästi. Tutkimustulosten mukaan loppukäyttäjän osaamisen puute on yksi markkinoinnin automaation käytön haasteista. Markkinoinnin automaatio tarvitsee kokeneen osaajan, jolla on riittävästi kokemusta ja visio teknologian käytöstä. Teknologian hyödyntäminen vaatii jatkuvaa seuranta, optimointia ja oppimista. Se on kokopäivätyötä, joka tarvitsee erikoisosaamista. Usein automaatiota ryhtyvät käyttämään

henkilöt, joilla ei ole riittävää osaamista tai aikaa sen hyödyntämiseen eikä tällöin päästä tuloksiin. Usein myös kouluttaminen on tarpeen. Kouluttaminen on hyvä tehdä vaiheittain, jolloin varmennetaan, että järjestelmää otetaan käyttöön vaiheittain ja hallitusti.

Mikäli yrityksessä ei ole riittävää osaamista markkinoinnin automaation hyödyntämisestä, on pohdittava millä tasolla automaatiota halutaan tehdä yrityksen sisällä ja mitä halutaan ulkoistaa ja miksi. On arvioitava kriittisesti, mikä on organisaation kyvykkyys hyödyntää automaatiota ja missä määrin - tehdäänkö kaikki vai itse vai hankitaanko ulkopuolista apua? On pohdittava, paljonko ulkopuoliseen apuun ollaan valmiita investoimaan ja mitkä ovat roolit sisäiselle ja ulkoiselle tekemiselle. Tämä pohdinta ja arviointi tulisi tehdä jo ennen kuin automaatio hankitaan. Ulkoistaminen on yleistä tarvittavan osaamisen hankkimiseksi ja alkuun pääsemisen helpottamiseksi. Kuitenkin ulkoistamistilanteissa osaaminen jää yrityksen ulkopuolelle eikä tarvittava osaaminen ja kyvykkyys kasva tällöin organisaation sisällä. Lisäksi yritys jää riippuvaiseksi yhteistyökumppanistaan sekä jatkuvat kuukausikulut voivat olla mittavat. Hyvä kumppani kuitenkin usein auttaa automaation käyttöönotossa sovitussa ajassa sekä kouluttaa yrityksen osajia järjestelmän käyttöön. Jos kuitenkin yritys ryhtyy käyttämään markkinoinnin automaatiota ilman riittävää osaamista tai apuja ulkopuoliselta taholta, on mahdollista, että automaatiosta ei saada vuosiin riittävästi hyötyjä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä markkinoinnin automaatio-osaamista oli jossain määrin, mutta ei riittävästi. Markkinoinnin henkilöstöä (2 henkilöä) koulutettiin muutamia päiviä ulkomailla, jonka tavoitteena oli oppia markkinoinnin automaation perusteet. Perusteet opittiin, mutta nopeasti huomattiin, että ilman ulkopuolista apua, asiat eivät etene. Osaamisen ja ajankäytön puute johtivat siihen, että suuri osa tekemisestä ulkoistettiin markkinointitoimistoon. Tästä johtuen osaaminen ei kasvanut organisaation sisällä kovin vauhdikkaasti eikä pystytty saavuttamaan täyttä kyvykkyyttä hoitaa markkinoinnin automaatiota täysin itsenäisesti. Näistä syistä yritys oli sidottu ostamaan apua ulkopuolelta myös jatkossa, johon jouduttiin varamaan runsaasti budjettia.

Ensin apua saatiin lähinnä sähköpostiviestien lähetyksiin ja lomakkeiden tekemiseen, mutta itse logiikkaan eli älyyn järjestelmän takana, ei saatu ensimmäiseltä kumppanilta riittävää osaamista. Lisäksi henkilön vaihdos kumppaniyrityksessä johti toisen kumppanin valintaan, sillä kyseisellä yritykselläkään ei ollut kuin yksi kyseisen teknologian osaava henkilö. Silloisen, kohdeyrityksessä käytetyn markkinoinnin automaatioteknologian, osaavia henkilöitä ja kumppaneita oli Suomessa todella rajallisesti. Kumppanin vaihdos ja jonkinlainen tyytymättömyys ensimmäiseen kumppaniin on vienyt kohdeyritykseltä vain lisää aikaa ja rahaa hyödyntää järjestelmää riittäväällä tavalla. Uuden kumppanin avulla logiikat laitettiin kuntoon ja ensimmäi-

nen nurturointiputki saatiin luotua. Tämä oli noin 1,5 vuotta järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Lisäksi pientä lisäkoulutusta saatiin, jonka avulla kohdeorganisaatiossa osaamista pyrittiin syventämään.

Tulosten mukaan voidaan todeta, että markkinoinnin automaatio vaatii omistajuuden, nime-
tyn henkilön organisaatiossa. Hänen tulisi vastata markkinoinnin automaatiosta kokonaisuudessaan ja hänellä tulisi olla intoa ja aikaa sen kehittämiseen. Omistajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kyseinen henkilö on yksin vastuussa kaikesta tekemisestä automaatiossa vaan tekeminen voi olla jaettu. Kuitenkin jollakin tulee olla päävastuu teknologian hyödyntämisestä ja ymmärrys sen mahdollisuuksista kokonaisuutena koko organisaatiolle. Tämän henkilön tulisi huolehtia siitä, että organisaatio on sitoutunut markkinoinnin automaation käyttöön johdosta lähtien ja tehtävät sen käytöstä on jaettu ja ymmärretty. Kohdeyrityksessä kenelläkään ei ollut aikaa käyttää teknologiaa täysipäiväisesti eikä omistajuutta oltu osoitettu. Toisaalta myyntijohtaja oli vastuussa teknologiasta ja sen hankinnasta, mutta organisaatiossa hän ei ajanut asiaa eteenpäin eikä sitouttanut sen käyttöön riittävästi henkilökuntaa. ”Ei vastuuta loppujen lopuksi, kukaan ei tiennyt mikä on kenenkin vastuulla”. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kokonaiskuva ja roolit jäivät epäselväksi. ”Kukaan ei voinut keskittyä siihen”. Lisäksi henkilöstövaihdosten myötä osaaminen ei siirtynyt vaan lähti henkilön mukana - ”pakka hajosi”.

4.4.2 Myyjien sitoutuminen

Tutkimustuloksista ilmeni, että myyjien sitouttaminen automaation hyödyntämiseen on ensisijaisen tärkeää. Ilman sitoutumista on hyvin vaikea onnistua. Markkinoinnin ja myynnin siilot eivät tuo tuloksia. Markkinoinnin ja myynnin tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä. Markkinoinnin on ymmärrettävä myynnin prosessit ja minkälaista tietoa myynti tarvitsee tai voisi tarvita, jotta myyntityö voisi tehostua. Koska markkinoinnin automaatio mahdollistaa reaaliaikaista dataa asiakkaan käyttäytymisestä, on ymmärrettävä, minkälainen tieto on relevanttia niin myynnille kuin markkinoinnille, ja hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Myyjien tulee ymmärtää automaation tuomat mahdollisuudet ja potentiaali tuottaa myyntivalmiita liidejä. Heidät pitää osallistaa ja sitouttaa automaation hyödyntämiseen yhtenä keinona tuottaa uusia myyntivalmiita liidejä (SQL) ja kauppaa.

Kuten aiemmin todettu, kohdeyrityksen myyntijohtaja teki päätöksen markkinoinnin automaation hankinnasta. Kuitenkaan myyntihenkilöstöä ei otettu mukaan hankinta- ja implementaatioprosessiin, vaan se tuotiin valmiina teknologiana. Myyntiä ei koulutettu käyttämään sitä, eikä heillä ollut ymmärrystä teknologian tuomista mahdollisuuksista juurikaan. Tulosten mukaan, kohdeorganisaatiossa ei ollut aluksi edes ymmärrystä, mikä on MQL tai SQL, mikä näiden ero on sekä mitä se mahtaa tarkoittaa kenenkin työn kannalta. Nämä määritykset tehtiin vuosien 2015 - 2016 välillä. Myöhemmin markkinointi perehdytti myyntiä, noin 1,5 vuotta

automaation hankinnan jälkeen. ”Käytiin läpi, miten markkinoinnin automaatio toimii ja mitä se tarkoittaa”. Koulutus lähti täysin perusteista käyntiin ja myöhäisessä vaiheessa hankinnasta.

CRM-integraation puutteesta johtuen myynnillä ei ollut mitään näkyvyyttä markkinoinnin automaation järjestelmän tuomiin hyötyihin. Myynti ei käyttänyt markkinoinnin automaatiota vaan heidän työkalu oli CRM, ja sitäkään eivät kaikki käyttäneet kunnolla. Kohdeyrityksessä liidit toimitettiin markkinointipäällikön toimesta CRM:ään myynnille manuaalisesti, joiden oli määrä kontaktoida ne puhelimitse. Tähän ei oltu luotu suoranaisia prosesseja eikä jälkikäteen oikeastaan tiedetty, oliko myynti kontaktoinut liidit, ja johtiko myynti mihinkään jatkotoimenpiteisiin kuten tarjouksen tekemiseen tai tuliko kauppa vai ei. Toisaalta liidejä oli onnistuttu luomaan hyvin vähän eivätkä ne olleet ostovalmiita, joten myynnin innostus järjestelmän tuomia mahdollisuuksia kohtaan ajan saatossa lopahti täysin.

4.5 CRM-integraatio

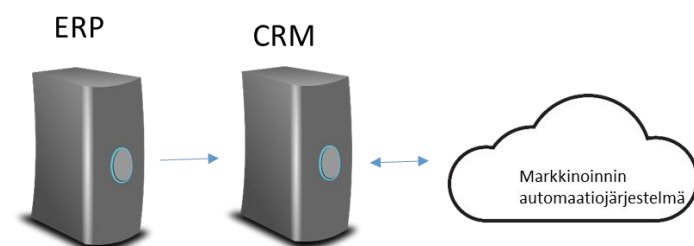
CRM-integraation tekeminen on yksi merkittävimmistä edellytyksistä markkinoinnin automaation onnistuneeseen käyttöön. Teknologia toimii pohjana ja mahdollistajana, mutta integraatio on avain menestykseen. Suurimmalla osalla markkinoinnin automaation teknologioista on valmiit rajapinnat yleisimpiin CRM-järjestelmiin kuten Salesforce tai Microsoft Dynamics, joista jälkimmäinen on myös kohdeyrityksellä käytössä. Yleensä valitaan automaatio, jossa on yritykseen soveltuva integraatiomalli. Itse integraatio tehdään yleensä järjestelmän käyttöön-oton yhteydessä. Tietoa liideistä tulisi liikkua CRM:n ja automaation välillä jatkuvasti. Valitut tiedot liideistä ja heidän käyttäytymisestä tulisi valua automaatiosta CRM:ään myynnille ja kun myynti kontaktoi asiakasta, tulisi merkinnät esimerkiksi kaupan onnistumisesta merkitä CRM:ään, josta tietoa jälleen valuu automaatioon. Vain tällä tavalla saadaan oikea markkinoinnin ROI laskettua ja ymmärretään, mikä automaation vaihe tuottaa ja minkä verran. Tämän pitäisi ohjata markkinoinnin tulevia toimenpiteitä.

Tutkimusten tulosten mukaan, CRM-integraation työmäärää ja kustannuksia on vaikea arvioida ja se voi koitua kalliiksi toteuttaa, mikäli kustomointia joudutaan tekemään. Kohdeyrityksessä integraatiota ei tehty, siitäkään huolimatta, että Microsoft Dynamics oli käytössä. ”CRM ei ollut valmis integraatioon”, datamallit eivät olleet automaation kanssa yhtenevät. Lisäksi myynti käytti CRM-järjestelmää heikosti ja kaikki omalla tavallaan. Kohdeyrityksessä integraatio nähtiin suurena kuluna ja lisätyönä yritykselle, jota oli helppo siirtää aina vain eteenpäin. CRM-järjestelmää ei haluttu laittaa kuntoon eikä myyntiä haluttu kouluttaa sen käyttöön. Kohdeyrityksessä oletettiin, että automaatio pyörii ilman integraatiota eikä se ole välttämätön. Kun integraatio nostettiin esille niiden sisäisten tahojen kanssa, jotka olisivat olleet

mukana integraation valmistelussa, nousi asiaan vastarintaa, sillä kyseiset henkilöt eivät ymmärtäneet automaation ideaa. Seuraamuksena integraation tekemättömyydestä oli, että tieto ei liikkunut automaattisesti minnekään ja ROI:ta ei saatu ulos lainkaan.

Mikäli integraatiota ei tehdä, ei data ole ajan tasalla. Kohdeyrityksessä automaatio sisälsi vain murto-osan asiakasdatasta, joka sinne olisi haluttu viedä. Dataa ei saatu myöskään rikastettua CRM:ään. Integraation puutteen vuoksi, kohdeyrityksessä dataa vietiin CRM:stä käsin automaatioon excel-tiedostoissa, mutta ei takaisinpäin, jolloin lopulliseen kauppaan asti näkyvyyttä ei ollut. ”Varsinaista ROI:ta ei päästy ikinä laskemaan”. Tästä syystä juurikaan min-käänlaisia perusteita automaation käytölle ei voitu osoittaa missään vaiheessa.

Dokumentaatiota osoittaa, että keväällä 2015 oli tehty jo ensimmäiset suunnitelmat CRM:n yhdistämisestä automaatioon. Tämän piti olla valmis loppuvuonna 2015 eli 2 vuotta järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Ennen kyseistä integraatiota oli kuitenkin suunniteltu, että kohdeyrityksen ERP-järjestelmä integroidaan ensin CRM:ään, sillä suuri osa asiakkaaseen liittyvästä datasta sijaitsi siellä. Alla kuviossa 13, on hyvin yksinkertaistettu kuva tavoitetilasta, joka ei toteutunut. Suunnitelmaan oli lisätty muitakin datalähteitä, mutta niiden kuvaaminen tähän ei ollut relevanttia.



Kuvio 13: Kohdeyrityksen yksinkertaistettu tavoitetila integraatiosta

4.6 Persoonat

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että tehokas automaation käyttö vaatii, että yrityksessä kohderyhmät ovat tiedossa ja persoonat on luotu; ketkä ovat siis yrityksen palvelujen ostajat ja ketkä vaikuttavat ostopäätökseen. Erilaiset persoonat tulee identifioida, jotta voidaan tuottaa oikeanlaista sisältöä juuri kyseiselle kohderyhmälle. Kun ymmärretään ostajat ja miten heidän ostopolkunsa etenee, voidaan tuottaa sisältöä, joka tukee asiakkaan ostopäätöstä. Muussa tapauksessa tehdään sisältöjä ymmärtämättä kenelle ja miksi niitä tehdään ja täten on vaikeaa, ellei mahdotonta ratkoa asiakkaan ongelmia. Persoonat ovat useimmiten: päätöksentekijät, vaikuttajat ja käyttäjät. Alkuun pääsee tekemällä muutaman persoonan esimerkiksi 3-5, kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla. Persoonien muodostamisessa käytetään usein demografioita, joka kertoo ketkä asiakkaat ovat. Digitaalisessa ympäristössä on

mahdollista kerätä tietoa myös asiakkaiden käyttäytymisestä, joka indikoi kiinnostuksen kohteista. Hyvän persoonan luonti sisältää sekä demografisia- että käyttäytymistietoja.

Persoonien luomisessa on hyvä käyttää tutkimusta pohjalla ja käydä keskusteluja asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Lisäksi on syytä keskustella sisäisesti henkilöiden kanssa, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jotta saadaan riittävän syvällistä tietoa. Usein kuvitellaan, että asiakkaista tiedetään riittävästi, koska myyjät käyvät heidän kanssaan keskusteluja. Tämä on osittain totta, mutta teoria osoittaa, että todellisuudessa asiakkaan ostoprosessi on jo edennyt 57 % ennen kuin hän ottaa ensimmäisen kontaktin myyntiin (CEB Marketing Leadership Council 2012). Tästä syystä pitäisi saada riittävästi tietoa, mitä tapahtuu asiakkaan ostoprosessissa alkuvaiheessa ennen kuin hän kontaktoi myyntiä. Myynnin on vaikea saada tietoa, mitä kaikkia asioita asiakkaat arvioivat ennen päätöksen tekoa tai minkälaisia esteitä he saattavat kohdata. Asiakkaat eivät halua paljastaa kaikkea heidän keräämäänsä tietoa eikä useimmiten myynti lähde näitä edes kartoittamaan, vaan keskittyy enemmän itse myyntiin. Mikäli yritys perustaa kaiken tietämyksensä sisäisiin olettamuksiin ilman tietoa, niin olettamuksia ne tulevat myös olemaan eikä perustu tietoon.

Kohdeyrityksessä dokumentaation mukaan persoonia oli pohdittu jossain määrin alkuvuonna 2014. Dokumentaatiosta ilmenee 5 eri persoonaa, jotka oli tehty potentiaalisen ostajan tittelin / roolin mukaan. Persoonat olivat: CIO, asiantuntija, kaupallinen johtaja/päällikkö, valintakonsultti sekä itse yrittäjä. Näitä ei kuitenkaan otettu käyttöön. Tämä johtui siitä, että kohdeyrityksen ERP-järjestelmä sisälsi vain hallinnollisen ja teknisen kontaktin yritykseen eikä järjestelmä mahdollistanut muita segmentointikriteerejä käytettävän. Dokumentaation mukaan, vuonna 2015 tehtiin uudet 2 persoonaa pääosin demografisten tietojen perusteella. Nämä näkyvät alla olevasta taulukosta 9: keskisuuret ja suuret yritykset, sekä pienet yritykset. Kohderyhmät luokiteltiin yrityksen koon perusteella henkilöstökokoon nojaten. Henkilöstökoko yli merkitty keskisuurissa ja suurissa yrityksissä olevan yli 25 ja pienissä yrityksissä alle 25. Näille oli myös asetettu liidin arvioitu aika. Keskisuurilla ja suurilla yrityksillä aika oli 4-6 viikkoa ja pienillä yrityksillä 2-3 viikkoa. Näille kohderyhmille tehtiin kampanjointia perustuen yrityksen kokoon ja kontaktityyppiin (hallinnollinen/tekninen).

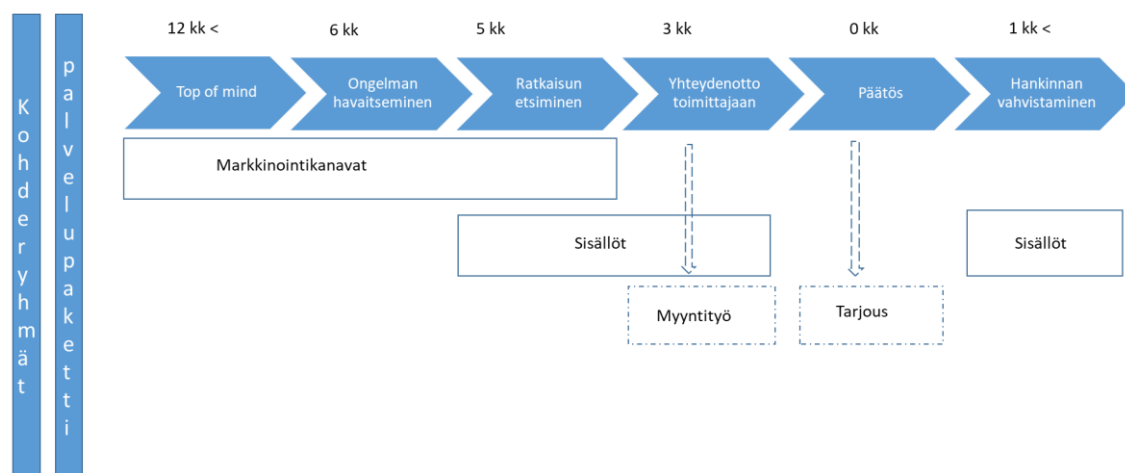
Persoonat henkilöstökoon mukaan	Liidin arvioitu aika
Keskisuuret ja suuret yritykset. Henkilöstökoko yli 25 kpl.	4-6 viikkoa
Pienet yritykset. Henkilöstökoko 1-24 kpl.	2-3 viikkoa

Taulukko 9: Kohdeyrityksen persoonat ja liidin arvioitu aika

4.7 Ostopolkujen kuvaaminen

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiossa on oltava ymmärrys asiakkaan ostopolusta. Sen avulla tiedetään, kuinka asiakas etenee ostoprosessin eri vaiheissa: mitkä ovat asiakkaiden ongelmat, mitä kanavia hän käyttää, kauanko prosessi kestää ja mitä sisältöjä hän ehkä kuluttaa, kun hän etsii ongelmaan ratkaisua. Myös ostopolun eri vaiheiden tavoitteet olisi hyvä määritellä, toisin sanoen asettaa KPI:t esimerkiksi montako prospektia, MQL:ää ja SQL:ää. Tällä tavoin saadaan ymmärrystä siitä, mikä sisältö toimii tai ei missäkin vaiheessa. Lisäksi eri sisällöille olisi hyvä asettaa tavoitteet ja jatkuvasti mitata niiden toimivuutta. Ostopolun alkuvaiheessa mittarit voivat olla hieman löyhemmät, kun taas loppuvaiheessa mittarit saisivat olla jo melko tiukat. Henkilöt, jotka ovat olleet mukana sisällön luomisessa, tulisi sitouttaa mittareihin. Mittareiden avulla voidaan saada selville, mikä sisältö tuo eniten kävijöitä, mikä luo liidejä, mikä tuo eniten tuottoja sekä miten sisältö vertautuu muihin olemassa oleviin sisältöihin. Kokonaistavoitteena tulisi olla yhtenäisen asiakaskokemuksen tuottaminen jokaisessa kohtaamispisteessä kanavasta ja ostopolun vaiheesta riippumatta.

Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksessä oli tehty asiakkaiden ostopolkujen kuvaus noin puoli vuotta hankinnan jälkeen. Alla olevasta kuviossa 14, on pyritty kuvaamaan yksinkertaisella tavalla, miten ostopolkua oli kohdeyrityksessä pohdittu. Ostopolkuja oli neljä eri palvelukokonaisuuksia sekä kohderyhmiä ajatellen. Tutkimuksen kannalta palvelukokonaisuudet eivät ole relevantteja, joten ne on jätetty pois. Dokumentaation mukaan eri kohderyhmät olivat: CIO, asiantuntija, kaupallinen johtaja, valintakonsultti ja yrittäjä. Jokaisella neljällä palvelukokonaisuudella ei ollut kaikkia kohderyhmiä, vaan oli merkitty vain ne kohderyhmät, jotka olivat juuri kyseisen palvelukokonaisuuden potentiaalisia ostajia.



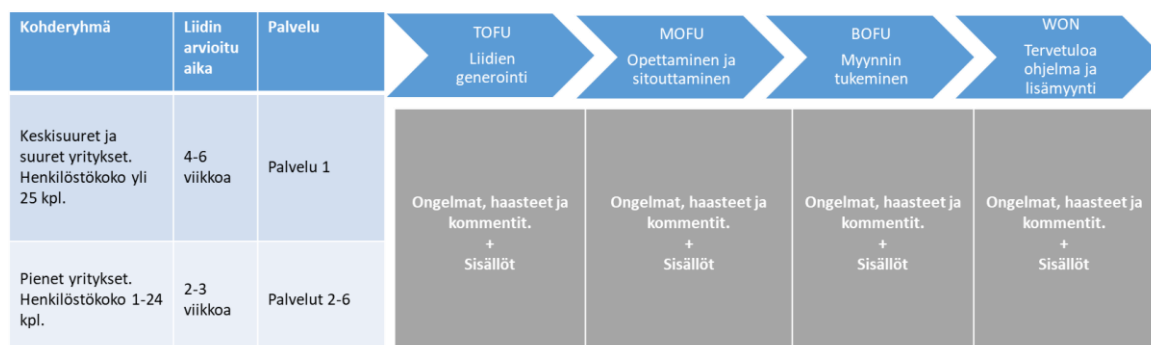
Kuvio 14: Kohdeorganisaatiossa tehty ostopolun kuvaus

Kuten yllä olevasta kuviosta 14 voidaan todeta, ostopolun kolmessa ensimmäisessä vaiheessa, top of mind:sta ratkaisun etsimiseen, oli pohdittu sopivat markkinointikanavat. Kanavat oli huomioitu sen mukaan, jotka tuottavat näkyvyyttä ja liikennettä kohdeyritykselle. Pääosin kanavat olivat sosiaalinen media, hakukonemarkkinointi ja -optimointi, blogit, muu digitaalinen markkinointi sekä tapahtumat. Erilaisia sisältöjä oli pohdittu ostopolun keskivaiheesta, ratkaisun etsimisestä siihen, kun asiakas ottaa yhteyttä. Sisältöjä ratkaisun etsimisvaiheeseen olivat esimerkiksi referenssit ja ostajan oppaat. Yhteydenottovaiheessa sisällöt olivat esimerkiksi palvelukuvaukset, sillä tässä vaiheessa oli käynnissä myös henkilökohtainen myyntityö. Päättövaiheessa lähetettiin pelkkä tarjous ja hankinnan vahvistamisvaiheelle oston jälkeen oli vain suunniteltu jotain sisältöä. Eri sisältöjä ei oltu viimeiseen vaiheeseen listattu.

Ostoputkille oli merkitty kestot. Kahdelle palvelukokonaisuudelle oli merkitty kestoksi 12 kuukautta ja kahdelle 18 kuukautta. Yllä olevassa kuvassa käytettiin yhtä aikajaksoa, joka kestää 12 kuukautta. Ostoputken kestosta huolimatta, ne muistuttivat täysin toisiaan, joten tutkimuksen kannalta ei ole relevanttia kuvata molempia ostoputkia. Tämän ostoputken kuvauksen avulla kohdeorganisaatio sai parempaa ymmärrystä asiakkaan ostopolusta ja minkälaisia sisältöjä asiakas voisi tarvita. Hyvästä ostopolun kuvauksesta huolimatta, suunnitelmaa ei toteutettu, koska ”fokus muuttui”. Kohdeyrityksessä päätettiin keskittyä johonkin muuhun osa-alueeseen enemmän, joten suunnitelmat jäivät toteuttamatta.

Kohdeyrityksen dokumentaatiosta voidaan todeta, että uusi ostopolun kuvaus tehtiin yhteistyökumppanin kanssa noin 1,5 vuoden jälkeen automaation hankinnasta. Myös myyntihenkilöstöä otettiin mukaan ostoputken kuvaamiseen. Alla olevassa kuviossa 15 on pyritty kuvaamaan kohdeorganisaation toinen ostoputki. Kuviosta 15 voidaan todeta, että ostoputken kuvaus tehtiin jälleen kohderyhmien ja palveluiden mukaan. Tällä kertaa kohderyhmät oli tehty vain yrityksen koon mukaan eikä persoonan mukaan. Myös palvelut oli otettu mukaan, tällä kertaa yksittäin, eikä palvelupaketteina, niin kuin ensimmäisessä suunnitelmassa. Isoille yrityksille oli merkitty 1 palvelu ja pienille 5 palvelua. Liidille arvioitu aika oli keskisuurille ja suurille yrityksille merkitty 4-6 viikkoa ja pienille yrityksille 2-3 viikkoa. Alkuperäisen ostoputken suunnitelmassa oli aikajänne kuukausia, joka oli nyt muuttunut viikoiksi. Dokumentaatiosta ilmenee, että ostopolkuun oli merkitty 4 eri vaihetta: TOFU (top of the funnel), MOFU (middle of the funnel), BOFU (bottom of the funnel) ja WON (kauppa) ja jokaiselle näille oma tavoite kuten esimerkiksi TOFU-vaiheessa liidien generointi. Ostoputken eri vaiheita oli pohdittu kattavasti. Aluksi oli mietitty yleisiä mahdollisia ongelmia, haasteita ja kommentteja, joita asiakas voi kohdata ostoputken eri vaiheissa yleisesti. Lisäksi nämä oli tarkennettu vielä palvelutasolle eli mitkä saattaisivat olla juuri kyseisen myytävän palvelun haasteet kussakin ostovaiheessa. Eri markkinointikanavia ei oltu pohdittu tai se ei ainakaan dokumentaatiosta käynyt ilmi. Ongelmien, haasteiden ja kommenttien listaamisen jälkeen, oli pohdittu ratkaisut niihin

ja näistä syntyi aihiot sisällöille, joita asiakas voisi kaivata juuri hänen ostoputken vaiheeseen ennen ostoa.



Kuvio 15: Kohdeorganisaation toinen kuvaus ostoputkesta

Tästä ostoputken suunnitelmasta syntyi yksi nurturointiputki, joka saatiin luotua markkinoinnin automaation avulla. Ostoputken eri vaiheisiin ei kuitenkaan oltu määritelty mitään numeerisia lukuja paljonko kussakin eri vaiheessa pitäisi tavoitella.

4.8 Sisältöjen tekeminen

Tutkimusten tulosten mukaan sisällöillä on suuri merkitys markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Sisältöjen tulee olla asiakasta kiinnostavia ja inspiroivia. Hyvin rakennetut sisällöt, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa, ovat edellytys onnistuneen automaation käyttöön. Ilman sisältöjä on vaikea saada potentiaalisia asiakkaita automaation piiriin. Sisällöntuotanto vie merkittävän osan automaation jatkuvasta kehittämisestä. Se vie aikaa, henkilöresursseja ja budjettia. Yrityksessä pitäisi pyrkiä löytämään henkilöitä, joilla olisi valmiudet sisältöjen kirjoittamiseen. Heitä tulisi kouluttaa ja innostaa kirjoittamaan, sekä siihen olisi allokoitava työaika. Mikäli yrityksellä on käytössä sisällökumppani, tulee se saada tiukasti mukaan kehitys työhön. Sisältö tulee suunnitella niin kohderyhmän, kuin ostoputken vaiheen mukaan.

Relevantin sisällön lisäksi, sitä pitää tarjota siellä kanavassa, missä asiakas on. Media on vielä hankittava ja mainontaa on tehtävä, jotta sisältöä saadaan jaettua tai asiakkaita saadaan houkuteltua verkkoon sisältöjen pariin. Hyviä sisältöjä ovat esimerkiksi videot, blogit, e-kirjat, tutkimukset ja webinaarit, joita vastaan asiakas on valmis luovuttamaan sähköpostiosoitteensa. Lisäksi sen tulisi olla helposti eteenpäin jaettava, jotta voidaan saavuttaa niin kutsuttu viraaliefekti, jossa sisältö lähtee leviämään suuremmalle yleisölle ilmaiseksi.

Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä heti. On hyvä aloittaa joistakin laadukkaista sisällöistä ja kehittää niitä eteenpäin. Hyville sisällöille on hyvä pohtia e-mail nurturointiputket, joiden avulla pyritään kasvattamaan luottamusta yritystä ja sen palveluja kohtaan niille potentiaalisille asiakkaille, jotka eivät ole vielä valmiita ostamaan. Kun asiakkaista saadaan lisää dataa,

voidaan viestintää kohdentaa vieläkin tarkemmin ja segmentointia voidaan myös tarkentaa yhä tarkempiin kohderyhmiin.

Sisällöntuotannon tulee olla suunnitelmallista. Sisältöjen suhteen ei voida ennakoon tietää, mikä toimii ja mikä ei. On kokeiltava erilaisia sisältöjä ja optimoida niitä jatkuvasti ja usein, jotta voidaan saada oikeita tuloksia. Sisältöä tulee olla paljon, mieluiten viikoittain, kun on kyseessä esim. blogit. On myös hyväksyttävä, että tuloksia ei tule hetkessä. Etenkin B2B -ektorilla, tuloksia voidaan joutua odottamaan kauan, riippuen myytävästä tuotteesta tai palvelusta.

Tutkimusten tulosten mukaan kohdeyrityksessä sisällöistä oli aluksi vastuussa myyntijohtaja. Ne suunniteltiin yhdessä ns. BDM:ien kanssa (Business Development Manager) eli tuokehityspäälliköiden, sekä myynnin kanssa. Sisältöjä, pääosin blogeja tehtiin lähes viikoittain. Ensin sisältöstrategiaa ei ollut, joten sisältöjen tekeminen ei ollut suunnitelmallista eikä mittareita ollut. Blogien aiheet olivat laidasta laitaan jostakin työntekijästä tai palvelusta. Kohdeyrityksessä ei oltu pohdittu esimerkiksi mitä asiakkaan ongelmia, haasteita tai kysymyksiä, sisällöillä halutaan ratkaista. Asiakaslähtöisyys uupui ja ilman sisältösuunnitelmaa jäivät sisällöt yksittäisiksi kirjoituksiksi ilman päämäärää. Kohdeorganisaatiossa tavoitteena sisällön suhteen oli tehdä mahdollisimman paljon blogeja pohtimatta kohderyhmiä ja mitä lisäarvoa sisällöistä oikeasti asiakkaalle olisi.

Kohdeorganisaatiossa tilanne oli aluksi melko sekava. Myöhemmin vastuu sisällöntuotannosta siirrettiin markkinointiin, jolloin sisältöjä ryhdyttiin kunnolla pohtimaan asiakkaan näkökulmasta. Sisältöjä pohdittiin kokonaisuuksina, eikä yksittäisinä kirjoituksina. Markkinoinnissa oli ymmärrystä laadukkaasta sisällöntuottamisesta ja tässä vaiheessa blogitkin saivat kunnollisen asiakasta hyödyttävän sisällön. Tässä vaiheessa kirjoituksia ei tullut enää niin tiheään tahtiin, sillä blogien kirjoittaminen vei oikeasti aikaa tekijöiltä. Pyrittiin tekemään asiakaslähtöistä materiaalia. Blogeja ei jaettu markkinoinnin automaation avulla. Niitä tehtiin ainoastaan sosiaalista mediaa ja omia verkkosivuja varten. Blogilukijoita ei yritetty valjastaa automaation piiriin. Suunnitelmallisuuden puutteesta johtuen voidaan todeta, että sisältöjen tekeminen oli kampanjaluonteista ilman tavoitteita.

Kohdeyrityksessä sisältöjen tekemisessä haasteena oli aika- ja resurssipula. Vasta kun ensimmäinen nurturointiputki luotiin kesällä 2015, huomattiin, kuinka paljon resursseja sisältöjen luominen vaatii. Tällöin tehtiin iso työ luoden runsaasti sisältöjä kerralla, joita käytettiin markkinointiin yleisesti sekä nurturointiin. Etenkin ns. referenssitarinat, jotka ovat hyvää materiaalia ostoputken loppupuolella, veivät hyvin paljon aikaa, sillä asiakasyrityksiltä oli vaikeaa saada aikaa allokoitua sisällön luomiseen. Vaikka ostoputken pohdinnassa oltiin mietitty relevantteja sisältöjä ja toteutettu niitä yhden palvelun kohdalla sekä luotu nurturointiputki,

ei kohdeyrityksessä kuitenkaan onnistuttu tuottamaan tuloksia. Tosin tavoitteiden puuttuessa ei voida suoraan todeta, mikä sisältö missäkin vaiheessa oli toimiva tai ei. Kuitenkaan SQL-liidejä ei oltu onnistuttu tuottamaan kohdeyrityksen mielestä riittävästi. Sisältöjen tuottamista jatkettiin lähinnä sen hetkisten tarpeiden perusteella. Vasta vuonna 2016 tehtiin ensimmäinen karkean tason sisältösuunnitelma.

Kohdeyrityksessä ei sisältöjä myöhemmin optimoitu juuri lainkaan. Ainoastaan esimerkiksi painikkeiden värejä, mailien otsikointia, visuaalista ilmettä ja tekstiä hieman muokattiin. Kuitenkaan itse sisältöön eli mitä kyseisessä mailissa tarjottiin, ei muutettu missään kohtaa, vaikka tuloksia ei saatu. Sisältöjä pitäisi optimoida kuukausittain, jollei useammin, jotta oikeita tuloksia voidaan saavuttaa. Jonkinlaisia mittareita oli mietitty ja ainakin sähköpostien avaus- ja klikkausprosentteja seurattiin ja MQL-tuloksia. Näihin ei kuitenkaan oltu tavoitteita.

4.9 Verkon konversiopisteiden hyödyntäminen

Markkinoinnin automaatio tarvitsee toimivan sähköpostiosoitteen, jotta asiakkaalle voidaan lähettää häntä koskevaa tietoa. Yrityksen verkkosivuilla tulisi olla runsaasti erilaisia mikro- ja makrokonversiopisteitä. Näiden avulla on mahdollista kerätä prospekteja automaation piiriin, joka ”laukaisee” erilaisia toimenpiteitä automaatioissa. Mikropiste voi olla esim. uutiskirjeen tilaus ja makropiste esim. oppaan lataus. Mikropiste voi olla sekin, että asiakas on ollut tietyllä sivustolla esim. 3 kertaa viikon aikana ja siksi hänen voidaan olettaa olevan melko kiinnostunut kyseisen sivuston sisällöstä kuten esim. tarjottavasta palvelusta. Tällaisen tiedon pitäisi triggeröidä automaation piirissä toimenpide, kuten esim. tarjouksen lähettäminen sähköpostilla tai tekstiviestillä. Pelkät konversiopisteet eivät riitä. Verkkoon tulee saada laadukasta liikennettä kuluttamaan sisältöjä. Liikennettä saadaan monipuolisesti omista ja ulkoisista medioista erilaisin mainonnan keinoin.

Kohdeyrityksessä oli automaatiota varten kehitetty muutamia konversiopisteitä verkkoon, joista asiakas päätyi automaation piiriin. Näitä olivat esim. oppaan lataus, haluatko kuulla lisää -lomake sekä erään palvelun ilmaisen kokeilun ottaminen. Näistä haluatko kuulla lisää / tarjouspyyntö-lomake oli sijoitettu nettisivuston alareunaan. Tarkkaa lukumäärää on vaikea tässä vaiheessa raportoida, sillä sivustot ovat muuttuneet niin radikaalisti. Tutkija kuitenkin tarkasteli sivustoja Webarchive.org-palvelun avulla vuodelta 2014 ja 2015, josta ilmeni, että näitä kontaktointilomakkeita oli melko vähän. Verkkosivujen konversiopisteiden vähyys vaikutti se, ettei kukaan ollut aluksi selvää omistajuutta automaatioon tai verkkosivujen hoitamiseen. Täten konversiopisteitä tai niiden sijoittelua ei juurikaan oltu pohdittu. Myös vaihdokset markkinoinnin tiimissä sekoitti tilannetta entisestään. Kohdeyrityksessä oltiin tilanteessa, ettei ymmärretty, mikä osio oli kenenkin vastuulla eikä kukaan täysipainoisesti keskittynyt automaation käytön kehittämiseen tai konversioiden sijoitteluun verkossa.

4.10 Pisteytyksen käyttäminen

Liidien pisteytystä käytetään siihen, että liidille annetaan erilaisia arvoja sen mukaan, kuinka arvokas se on yritykselle. Ennalta määritettyjä sääntöjä annetaan asiakkaan käyttäytymisen ja demografioiden perusteella. Käyttäytyminen voi olla esimerkiksi aiemmat ostot, verkkosivujen selaaminen tai sosiaalisen media käytös. Demografiat voivat olla esimerkiksi yrityksen koko ja henkilön titteli. Pisteytyksen tavoite on määritellä, kuinka ostovalmis liidi on kyseessä. Pistemäärä nousee mitä enemmän potentiaalinen asiakas esimerkiksi lukee blogeja ja selailee hinnastoa verkossa sekä on vielä potentiaalista kohderyhmää esimerkiksi yrityksen koon perusteella. Vastaavasti pisteet laskee jos verkossa selaillaankin työpaikkailmoituksia ja kirjoitetaan negatiivisia kommentteja sosiaalisessa mediassa. Lisäksi väärän kokoinen yritys antaa negatiivisia pisteitä.

Kohdeorganisaatiossa ei ollut osaamista implementoida pisteytystä järjestelmään. Lisäksi pisteytystä ryhdyttiin miettimään vasta puolen vuoden päästä käyttöönotosta. Tämä tehtiin yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa, mutta sitä ei viety loppuun asti. Analyysin perusteella ei pystytä identifioimaan, miksi pisteytystä ei tehty alkuvaiheessa. Myöhemmin uuden yhteistyökumppanin kanssa noin 1,5 vuoden jälkeen käyttöönotosta, pisteytysmalli päivitettiin uudelleen. Tiedot pisteytysmallista löytyvät taulukosta 10 alla.

Demografiset tiedot	Toimet	Automaatio/ E-mail	Ei aktiivinen
Liikevaihtoluokka	Verkkosivuvierailut pääsivulla	Uutiskirjeen tilaus	Ei tehtyjä toimenpiteitä kuukauteen
Titteli/rooli yrityksessä	Verkkosivuvierailut alisivuilla	Uutiskirjeen peruutus	
Timeline		Automaation lomakkeen täyttö	
Henkilökuntaluokka		Klikannut mailin linkkiä	
Milloin ostopäätös tehdään			
yhtiömuoto			
Onko oma asiakas?			

Taulukko 10: Kohdeyrityksen pisteytysmalli

Taulukossa 10 kuvattu pisteytysmalli voidaan todeta olevan melko kattava. Itse pisteet on jätetty pois, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta relevantteja. Pisteitä annettiin demografioiden perusteella kuten liikevaihtoluokka, titteli yrityksessä, henkilökuntaluokka, milloin ostopäätös tehdään, yhtiömuoto sekä onko kyseessä oma asiakas. Lisäksi taulukossa oli merkittynä timeline, johon ei saatu selvennystä sen tarkoituksesta. Pisteytyksessä oli huomioitu myös käyttäytymistietoihin perustuvia elementtejä, jotka ovat taulukossa 10 merkitty otsi-

kolla ”toimet”, ”automaatio/e-mail” sekä ”ei aktiivinen”. ”Toimet” sisälsivät verkkosivuvierailuja, jossa strategisesti tärkeille verkkosivuilla oli annettu pisteitä ja vähemmän tärkeille, kuten esim. työpaikkasivuille, miinuspisteitä. Verkkosivuvuorailuja ei koskaan saatu implementoitua, sillä kohdeyrityksen nettisivuja ei oltu integroitu automaatiojärjestelmään, joten pisteytystä ei voitu toteuttaa. ”Automaatio/email” sisälsi uutiskirjeen tilauksen, josta sai pisteitä, kun taas peruutuksesta tuli miinuspisteitä. Lisäksi automaation lomakkeen täyttö (esim. oppaan lataus) ja mailin klikkaukset lisäsivät pisteitä. Viimeisenä pisteytyksessä oli merkittynä ”ei aktiivinen”, jossa henkilö sai miinuspisteitä, mikäli toimenpiteitä ei ole tehty kuukauteen.

Tutkimusten tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä oli pohdittu tietojen keräämistä progressiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kun asiakas on tehnyt yhden toimenpiteen, kysytään perustiedot kuten sähköposti ja yritys. Mikäli asiakas tekee toisen toimenpiteen, kysytään häneltä lisää tietoja kuten esim. liikevaihto tai henkilöstöluokka. Kuitenkaan tähän ei koskaan päästy, sillä ladattavia sisältöjä oli niin vähän ja täten tiedon kerääminen tyrehtyi. Pisteytys saatiin tehtyä vain yhdelle nurturointiputkelle ja niiden sisällöille. Tämä käsitti pääosin sähköpostilla lähtevien viestien avaamista ja sisältöjen klikkauksia.

4.11 Tulosten yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon 11 on viety yhteenvetona tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Taulukossa on esitetty aiemmin luvussa neljä kuvattu markkinoinnin automaation 10 onnistumisen tai epäonnistumisen pilaria. Taulukkoon on merkitty, miten kukin pilari voi olla onnistumisen elementti, mutta toisaalta myös kompastuskivi, joihin markkinoinnin automaation käytössä kompastutaan.

	Onnistumisen elementit	Kompastuskivet
Tarve	<ul style="list-style-type: none"> Selkeiden tarpeiden ja tavoitteiden asettaminen Suunnitelmallisuus etenemiselle 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteet epäselvät eikä ole mitattavia Suunnitelmallisuuden puute
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisten prosessien kuvaaminen ja dokumentointi Toimintamalli liidien käsittelyyn 	<ul style="list-style-type: none"> Sisäiset prosessit eivät ole kunnossa Oletus, että automaatio ratkaisee prosessin
Mittarit	<ul style="list-style-type: none"> Relevanttien mittareiden valinta automaation käytölle ja sen sisällä oleville toimenpiteille 	<ul style="list-style-type: none"> Ei aseteta konkreettisia mittareita Mitataan vain sähköposteihin liittyviä asioita kuten avausprosentti
Organisaa- tiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> Digitaalisen markkinoinnin maturiteetti on hyvällä tasolla Osaaminen ja koulutus Johdon sitoutuminen yhteistyökumppanin käyttö Nimetty omistaja ja selkeät vastuut Myyjien sitouttaminen ja koulutus Markkinointi ja myynti toimii tiiviisti yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> Markkinointi on vielä hyvin perinteistä Ei ole riittävästi osaamista, eikä koulutukseen panosteta Johtoa ei ole sitoutettu Ulkoistetaan liikaa eikä osaaminen organisaation sisällä kasva Omistajuus ja vastuut puuttuvat Myyjiä ei ole sitoutettu Markkinoinnin ja myynnin siilot
CRM- integraatio	<ul style="list-style-type: none"> Integraatio tehdään käyttöönnoton yhteydessä Saadaan markkinoinnin ROI Sama asiakasdata eri paikoissa 	<ul style="list-style-type: none"> Oletus, että ilman integraatiota saadaan täysi hyöty järjestelmästä Integraatio jää tekemättä kokonaan ROI jää pimentoon Eri asiakasdata eri järjestelmissä Suuri kustomoinnin määrä Automaatiossa ei ole valmiita rajapintoja yrityksen CRM:ään
Persoonat	<ul style="list-style-type: none"> Persoonat luodaan alkuvaiheessa käyttäen demografisia- ja käyttäytymistietoja 	<ul style="list-style-type: none"> Persoonia ei luoda lainkaan Kohderyhmistä ei ole riittävästi ymmärrystä
Ostopolut	<ul style="list-style-type: none"> Erilaisten ostopolkujen kuvaaminen Mittareiden asettaminen eri ostopolkujen vaiheille 	<ul style="list-style-type: none"> Ostopolkuja ei kuvata
Sisällöt	<ul style="list-style-type: none"> Sisältöjen tulee olla lisäarvoa tuottavia ja sitä tulee olla runsaasti Sisältöstrategian laatiminen Sisältöjä markkinoidaan monikanavaisesti Sisältömarkkinoinnin tekijöitä on useita tai siihen on hankittu kumppani Sisällöille on selvät mittarit Säännöllinen optimointi 	<ul style="list-style-type: none"> Sisällöt puhuvat palveluista/tuotteista eikä ratkaise asiakkaan ongelmia Sisällöille ei ole suunnitelmallisuutta Sisältöjä ei hyödytetä markkinoinnin automaatiossa ja niitä on vähän Sisältöjä ei markkinoida Organisaatiossa ei ole sisältömarkkinoinnin osaamista Sisältöjen mittaaminen ja optimointi uupuu
Konversio- pisteet	<ul style="list-style-type: none"> Runsaasti mikro- ja makrokonversiopisteitä 	<ul style="list-style-type: none"> Konversiopisteitä ei ole riittävästi
Pisteytys	<ul style="list-style-type: none"> Pisteytys tehty ja siinä huomioitu demografiset sekä käyttäytymistiedot 	<ul style="list-style-type: none"> Pisteytystä ei tehdä

Taulukko 11: Tulosten yhteenveto

5 Pohdinnat

Tämän opinnäytetyön viidennessä luvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja vertaillaan niitä luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi tarkastellaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Resurssointi, mittarien käyttö ja ROI

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että markkinoinnin automaation onnistunut käyttö vaatii pohjalle selkeän tarpeen, tavoitteet ja prosessit, jotta ymmärretään miksi ja mihin tarkoitukseen teknologiaa hankitaan. Tarve ja automaation hyödyt tulisi pystyä osoittamaan selvästi (Wood 2015). Kohdeyrityksessä oli tarve saada lisää liidejä, mutta hankinnan päätöstä ohjasi myyntijohtajan henkilökohtainen innostus teknologiaa kohtaan. Tavoitteet automaatiolle oli listattu, mutta ymmärrystä ei ollut riittävästi, että automaation pyörittäminen tarvitsee resursseja. Soudagar ym. (2012) mainitsivat, että virhe tehdään siinä vaiheessa, kun automaatio hankitaan ratkaisemaan jonkin yhden osaston tai henkilön ongelmaa eikä ymmärretä, miten

se vaikuttaa organisaatioon kokonaisuutena. Tämä tapahtui juuri kohdeyrityksessä. Markkinoinnin automaatio hankittiin markkinointiosastolle liidien tuottamiseen. Suunnitelmia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ei ollut. Oletus oli, että automaation avulla, työn määrä vähenee ja liidien määrä lisääntyy. Tämä ei pidä paikkansa. Lisäksi tavoitteiden voidaan todeta olevan melko laveat eivätkä näin ollen voi ohjata markkinoinnin tekemistä oikealla tavalla. Mitä oikeastaan taulukossa 8 mainitut tavoitteet: ”lisää liidejä myynnille” ja ”taavoittaa laajempi asiakaskunta tekemällä vähemmän”, tarkoittaa? Analyysistä voidaan myös todeta, että sisäisien prosessien kuvaus ennen automaation käyttöönottoa olisi ollut hyödyllistä, jotta eteneminen teknologian kanssa olisi onnistunut jouhevammin. Tämä tehtiin kohdeyrityksessä osittain vasta 1,5 vuoden jälkeen käyttöönotosta, jonka voidaan todeta olevan aika myöhään.

Jotta markkinoinnin automaation käytön onnistumista olisi voitu jollakin tapaa arvioida, olisi tavoitteille pitänyt asettaa konkreettiset ja dokumentoidut suunnitelmat sekä mittarit. Nämä oli jäänyt tekemättä. Ascend2 tutkimus osoittaa, että markkinoinnin automaation hyödyntämisen yksi suurimmista haasteista on tehokkuuden mittaaminen. Matt ym. (2015) painottavat mittareiden tärkeyttä, sillä ilman relevantteja mittareita ei voida tietää mihin suuntaan ollaan menossa ja ollaanko tekemisessä onnistuttu. Digitaalisen markkinoinnin etu on sen mitattavuus. Kuitenkaan pelkät sähköpostien avausprosentit eivät ole riittävät indikoimaan onnistumista, vaan kuten Ginty ym. (2012) mainitsevat, liidien määrän lisäksi on ymmärrettävä yhden liidin-, myyntimahdollisuuden- ja asiakkaan hinta. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä ei ollut tietoa edellä mainituista mittareista. Mittareina olivat yksittäiset kampanjat eli sähköpostit ja niiden avaus- ja klikkausprosentit. Koska numeerisia tavoitteitaakaan ei oltu asetettu, miten kohdeorganisaatiossa olisi voitu arvioida markkinoinnin automaation tuomia tuloksia? Tilanteen voidaan todeta olevan melko yleinen, sillä MarketingSherpa (2011), Adobe (2013) sekä Järvinen & Karjaluoto (2015) vahvistavat, että organisaatioissa ei ole riittävästi ymmärrystä mittareiden käytöstä.

Teoria ja analyysi osoittavat, että CRM-integraation tekeminen markkinoinnin automaatioon on järkevää. Sen avulla saadaan yritykselle läpinäkyvyyttä ja pystytään laskemaan markkinoinnin ROI. Ilman integraatiota voidaan kuitenkin toimia, mutta tekeminen on raskaampaa, mikäli data sijaitsee eri lähteissä. Vaarana on myös, että data ei pysy perässä eikä tiedetä, missä lähteessä on uusin tieto. Rowles (2014) toteaa, että ilman integrointia on vaara epäonnistua markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Sen avulla muutokset voidaan tehdä nopeasti ja personointiin on paremmat edellytykset. Kohdeyrityksessä automaation valintaan vaikutti, että alkuun pääsee ilman integraatiota. Suunnitelmat integraatiolle oli tehty, mutta sitä ei koskaan toteutettu. Tilanne ei ole epätavallinen, sillä MarketingSherpan (2011) sekä Annuitaksen (2016) tutkimukset vahvistavat, että vain 46 % B2B-organisaatioista, joilla oli markkinoinnin automaatio käytössä, oli integraatio tehty.

Integraation puutteesta johtuen, ROI:ta ei pystytty laskemaan ja markkinointi teki paljon työtä käsin. Syyt siihen, että integraatiota ei haluttu tehdä oli CRM- ja ERP-järjestelmien silloinen tila ja korkeat kulut. Tässä vaiheessa, kun yrityksen kuluja markkinoinnin automaation suhteen ajettiin alas, ei CRM-integraatiolle ollut myöskään minkäänlaisia edellytyksiä. Omistajuuden puutteesta johtuen, kukaan ei asiaa myöskään ajanut eteenpäin vaan vastuu siirrettiin henkilöltä toiselle.

5.2 Digitaalinen transformaatio

Teorian ja analyysin perusteella voidaan todeta, että automaation hankinta ei ole vain pelkkä teknologian hankinta, vaan kuten Wood (2015) sekä Petersen ym. (2014) painottavat, kyseessä on kokonainen digitaalinen transformaatio. Suurimpana esteenä markkinoinnin kehitymiselle Petersen ym. (2014) mainitsivat juuri teknologian hyödyntämisen. Analyysistä nousi selvästi esille, että automaation hyödyntäminen ja hankinta tarvitsevat johdon sitoutumista, usein IT-osaston tukea ja uudenlaista osaamista käyttäjiltä. Kaikki organisaation henkilöt, joita teknologia jossain määrin koskettaa, tulisi vähintään olla jossain määrin tietoinen, mitä sellaisen hankkiminen ja käyttäminen käytännössä tarkoittaa koko organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa johto ei ollut riittävän sitoutunut, IT-osasto ei ollut asiasta riittävän tietoinen eikä käyttäjillä ollut riittävästi aiempaa kokemusta. Analyysin perusteella ei pystytty tekemään johtopäätöstä, minkälaista informaatiota johto oli saanut. Kuitenkin voidaan todeta, että johto oli melko välinpitämätön automaation suhteen. Kysymykset automaation perään kohdeyrityksessä heräsi vasta, kun oli tarve etsiä säästökohteita, jolloin suurehkot kuluerät löytyivät. Tällöin budjetit leikattiin ja haluttiin muuttaa fokusta automaatiosta, joka hankaloitti entisestään markkinoinnin automaation hyödyntämistä.

Teoriassa johdon tuki nousi myös vahvasti esiin. Matt ym. (2015) mainitsevat, että digitaalisessa transformaatiassa johdon tuki on merkittävä, sillä muutos koskee koko organisaatiota ja sen toimeenpano voi aiheuttaa vastarintaa eri osastoilla. Näistä syistä organisaatiolta vaaditaan muutosjohtamista sekä sidosryhmien osallistamista. Kohdeorganisaatiossa johdon puute johti vastarintaan esimerkiksi, kun CRM-integraatiosta lähdettiin keskustelemaan IT-osaston kanssa. Heillä ei ollut kiinnostusta tai intressiä lähteä asiaa tekemään, kun heillä ei ollut tiedossa, miksi sellainen olisi tarpeen ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Johdon tuen puute näkyi myös siinä, että vastuut olivat hyvin epäselvät ja monet asiat jäivät vain odottamaan tekijää. Analyysistä voidaan päätellä, että yritys oli jatkuvassa muutoksessa ja fokus markkinoinnin tekemiselle vaihtui usein.

5.3 Organisaatiomalli ja sisäiset kyvykkyydet

Teoria ja analyysi osoittavat, että markkinoinnin ja myynnin yhteistyö on kriittinen osa onnistumista. Analyysistä nousi esille, että myynti tulee osallistaa ja sitouttaa markkinoinnin automaation tavoitteisiin, ja tämän vahvistaa myös teoria. Järvinen & Tamminen (2016), Wiersema (2013) sekä Ginty ym. (2012) osoittivat, että markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on merkitystä markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Kohdeorganisaatiossa myyntiä ei otettu millään tavalla mukaan ennen kuin vasta noin 1,5 vuoden jälkeen käyttöönotosta. Tässä vaiheessa oli hyvin vaikea saada myyntiä enää sitoutumaan, sillä tuloksia ei ollut tullut juuri lainkaan. Koulutus teknologiasta olisi pitänyt tehdä heti.

Analyysin ja teorian perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että vastuut organisaatiossa tulee olla selkeät. Analyysissä nousi esille, että teknologian onnistunut käyttö vaatii omistajuuden, innostuneen henkilön, joka haluaa kehittää teknologiaa ja kommunikoi teknologian tuomista eduista johdolle ja muulle henkilöstölle, jota se koskee. Teoriassa automaation omistajuus ei noussut erikseen esille, mutta mm. Matt ym. (2015) toteavat, että vastuut pitää olla selkeät jokaiselle, jotta yrityksessä pystytään pitämään selkeä suunnitelma etenemisestä ja välttämään samalla operatiivisilta hankaluuksilta. Analyysi osoitti selvästi, että kohdeyrityksessä ei tiedetty mikä on kenenkin vastuu ja vastuita siirrettiin toisille. Vaikka kokonaisvastuun katsottiin olevan myyntijohtajalla, ei hän kuitenkaan ollut riittävän aktiivinen asian edistämässä. Tästä johtuen herää kysymys, onko johtoasemassa oleva henkilö oikea ottamaan kokonaisvastuun automaatiosta vai pitäisikö sen olla kuitenkin siellä, jossa itse järjestelmän käyttäjät ovat? Toisaalta, onko loppukäyttäjällä riittävä ymmärrys ja näkemys automaation kokonaisvaltaisesta käytöstä? Loppujen lopuksi kohdeyritys oli sekavassa tilanteessa, jossa organisaatio muuttui ja ihmiset vaihtuivat, eikä kukaan enää tiennyt mitä ja kenen pitäisi automaation suhteen tehdä. Puutteellinen dokumentaatio vain hidasti kehitystä.

Tutkimuksen analyysistä nousi osaaminen yhtenä tärkeänä menestystekijänä ja sen puute kompastuskivenä. Jo ennen automaation hankintaa tulisi olla ymmärrys organisaation markkinoinnin kyvykkyydestä ja siitä onko yrityksessä olemassa olevaa osaamista automaation pyörittämiseen. Jos ei, on henkilöstöä koulutettava ja päätettävä ulkoistuksen tarve sekä varata budjettia. Trainor ym. (2011) mainitsivat, että kilpailuetua voidaan saavuttaa siten, että teknologia ja organisaation kyvykkyys yhdistetään ja tehdään asioita, joita kilpailijoiden on vaikea matkia. Kohdeyrityksessä sisäinen kyvykkyys oli puutteellinen ja järjestelmän kohtuullisen vaikea käyttöliittymä ei mahdollistanut nopeaa oppimista. Lisäksi ensimmäinen ulkoinen kumpani ei ollut riittävä saamaan kohdeyrityksen automaatiota käyntiin. Toisen kumppanin kanssa saatiin asioita eteenpäin jossain määrin, mutta se tyrehtyi budjettikysymyksiin. Kohdeyritys oli tilanteessa, jossa osaaminen oli ulkoistettu pääosin yhteistyökumppaneille, eikä sisäinen osaaminen kasvanut, mutta kulut kasvoivat. Analyysistä

nousi useissa eri yhteyksissä yhteistyökumppanuus ja osaaminen. Täten, johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaatio on ollut riippuvainen yhteistyökumppanistaan ja pääosin sen avulla yritys on pystynyt tekemään markkinoinnin automaatioon toimenpiteitä, joita se tarvitsee, jotta tuloksia voidaan saada. Yhteistyökumppanin tärkeys ei noussut erityisesti esille aiemmissa tutkimuksissa.

5.4 Persoonien ja ostoputken kuvaaminen

Markkinoinnin automaation onnistuneeseen käyttöön vaikuttavat persoonien syvälinen ymmärrys. MarketingSherpan (2011) tutkimus osoitti, että persoonien luominen on perustyö, joka pitää tehdä ennen kuin markkinoinnin automaatio otetaan käyttöön. Tutkimus osoitti, että hyvien persoonien avulla voidaan tuottaa asiakkaalle relevanttia sisältöä ja täten tuottaa uusia liidejä ja hoitaa nykyisiä. Mikäli persoonia ei tehdä, ei tiedetä, mikä on yrityksen oikea kohderyhmä eikä liidejä voida myöskään arvioida oikein. Kohdeorganisaatiossa persoonat tehtiin kahteen otteeseen, mutta käyttöönoton jälkeen. Ensimmäisellä kerralla persoonat oli mietitty yksilötasolla, eli henkilön tittelä ja päättäntävaltaa oli pohdittu. Näille oli pohdittu erilaisia sisältöjä ostoputken vaiheiden mukaisesti. Näitä ei kuitenkaan viety loppuun. Myöhemmin uuden ostoputken kuvauksen yhteydessä vuonna 2015, tehtiin uudet persoonat yritystasolla henkilöstökoon mukaan. Nämä otettiin käyttöön. Teoriassa Sweezy (2014) painotti, että persoonien luomisessa olisi hyvä käyttää juuri käyttäytymistietoja, sillä juuri tämän lisän markkinoinnin automaatio pystyy tarjoamaan. Käyttäytymistiedolla päästään syvemmälle ja saadaan ymmärrystä asiakkaan kiinnostuksen kohteista ja käyttäytymisestä verkossa. (Sweezy 2014.) Tätä kohdeorganisaatiolla ei ollut käytössä, sillä nettiä ei oltu integroitu automaatioon. Analyysin perusteella voidaan todeta, että pelkästään käyttämällä yrityksen kokoa persoonien luomisessa, ei todennäköisesti ole ollut riittävä. Samalla herää kysymys, ovatko sisälöt olleet sellaisia, jotka kohderyhmää kiinnostavat, jotta liidejä olisi pystytty luomaan?

Teoria ja analyysi osoittavat, että ostoputken ymmärtäminen markkinoinnin automaation hyödyntämisessä on oleellinen. Eri persoonien ostoputki voi olla erilainen. Ostoputken avulla tiedetään, minkälaisista sisältöistä kussakin ostoputken vaiheessa asiakas tarvitsee ongelmansa ratkaisuun, kauanko ostoputki kestää sekä mitä kanavia olisi järkevä käyttää. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa oli pohdittu ostoputkea perusteellisesti ja kahteen otteeseen (kuvio 14 & 15) hieman eri tavoilla. Arvioidut liidiajat ensimmäisessä ostoputken kuvauksessa oli 12 ja 18 kuukautta ja seuraavassa 2-3 sekä 4-6 viikkoa. Toinen ja täten tuoreempi ostoputkessa ilmoitettu liidin aika ei vastaa MarketingSherpan (2011) tekemää tutkimusta, jonka mukaan ostoprosessi kestää lähes 50 % ostoista 4-12 kk. Samassa tutkimuksessa painotettiin, että mitä suurempi osto, sitä pidempi myyntiprosessi ja enemmän henkilöitä vaikuttamassa ostopäätökseen. Analyysistä ei ilmennyt, miksi ostoputken aika oli lyhentynyt kuukausista viikkoihin. Palvelut eivät olleet vaihtuneet. Etenkin suurien ja keski suurten yritysten

kohdalla liidien odotusaika 4-6 viikkoa voidaan todeta olevan epärealistinen. Kyseinen palvelu, joka ostoputkeen oli kuvattu, oli jossain määrin kompleksinen, jonka ostopäätökseen vaikuttaa useita henkilöitä. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös, ettei kohdeorganisaatiossa ollut riittävän tarkkaa tietoa ostoputken kestosta ja millaisiin persooniin pitäisi pystyä vaikuttamaan. Ostoputkelle ei oltu asetettu myöskään minkäänlaisia tavoitteita eikä mitta-areita. Halligan & Shah (2012) painottivat, että mittaamista pitäisi tehdä kvartaaleittain tai kuukausittain ja optimointia jatkuvasti. Tämä ei toteutunut kohdeorganisaatiossa.

Ensimmäinen ostoputken kuvaus ei vienyt mihinkään eikä sen pohjalta suunniteltuja sisältöjä toteutettu. Seuraavan ostoputken kuvauksen pohjalta syntyi yksi nurturointiputki ja sen sisällöt. Kaikki muu jäi tekemättä. Nurturointi ei tuottanut tulosta, sille ei oltu asetettu mitta-areita, eikä sitä juurikaan optimoitu. Petersen ym. (2014) toteavat, että nurturointi vaatii organisaation sitoutumista, johdon tukea, budjettia ja koulutusta. Kohdeyrityksessä budjetti saatiin yhden nurturoinnin luomiseen, mutta sitoutumisen voidaan todeta olevan heikkoa. Henkilöstöä ei koulutettu riittävästi eikä johdon tukea ollut. Yhteistyökumppanin avustuksella markkinoinnin ymmärrys nurturoinnista lisääntyi, mutta kohdeorganisaatiossa ei olisi ollut kyvykkyyttä tehdä sen logiikkaa järjestelmään itse.

5.5 Pisteytys osoittaa liidin ostovalmiuden

Pisteytys vaikuttaa markkinoinnin automaation onnistuneeseen käyttöön. Sen tehtävä on määritellä liidin ostovalmius ja osoittaa, missä vaiheessa ostoputkea liidi on. Mikäli pisteytystä ei tehdä, ei voida ymmärtää asiakkaan ostovalmiutta. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä pisteytystä oli pohdittu noin puolen vuoden kuluttua käyttöönotosta kattavasti. Pisteytys oli dokumentoitu ja siinä oli pohdittu demografioita ja käyttäytymisdataa. Kuitenkin toteutus jäi tekemättä osaamisen ja vastuiden puuttuessa. Nettisivut olisi pitänyt integroida automaatioon, jotta relevanttia käyttäytymisdataa esimerkiksi nettisivujen selailusta, olisi saatu kerättyä. Strategisesti tärkeille palveluille olisi pitänyt luoda jonkinlaista nurturointia tai triggeröityä viestintää, jotta automaation avulla olisi pystytty tuottamaan enemmän liidejä tai suoraa kauppaa verkkokaupan kautta. Kohdeyritykselle oli luotu yksi nurturointiputki koskien yhtä palvelua ja näiden sisällöt oli pisteytetty. Näiden tietojen perusteella, voidaan tehdä johtopäätös, että toteutettu sisältö automaatioon sekä pisteytysmalli olivat liian kapeat.

Johtopäätöstä siitä, oliko pisteytys tehty oikein juuri kohdeyritykselle, ei pystytä näillä tiedoilla tekemään tai arvioimaan. Halligan & Shah (2014) mainitsevat, että yhtä oikeaa pisteytysmallia ei ole. Yrityksen tulee kokeilla ja optimoida sitä, jotta oikea malli löytyy (Grdodian & Roberts 2016). Optimointia kohdeyrityksessä ei tehty siitäkään huolimatta, että uusia liidejä ei juurikaan tullut. Tästä herää kysymys, mahtoko kohdeyrityksen pisteytys olla liian tiukka? Tai oliko ostoputkessa jokin sisältö, johon liidin matka aina pysähtyi?

5.6 Sisällöt edellytyksenä onnistumiselle

Tutkimuksen tulokset ja teoria osoittavat, että laadukkaiden sisältöjen luominen on tärkeää, jotta markkinoinnin automaation käytössä voidaan onnistua. Asiakkaalle lisäarvoa tuottavat, monipuoliset sisällöt, ovat edellytys onnistumiselle. Aminoff & Rubanovitsch (2015) mainitsevat, että sisällön merkitys voi olla jopa 80 % onnistuneessa markkinoinnin automaation hankkeessa. MarketingSherpan (2011) tutkimus korostaa sisällöntuotannon merkitystä markkinoinnin onnistumiselle. Tutkimuksen mukaan sisällöntuotanto on kolmanneksi suurin este markkinoinnin onnistumiselle. Lisäksi yrityksissä tiedetään huonosti, mitä on hyvä sisältömarkkinointi (MarketingSherpa 2011; Holliman & Rowley 2014). Kohdeorganisaatiossa sisällöntuotanto on ollut yksi puute markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Aluksi ei ollut riittävä ymmärrystä asiakaslähtöisestä sisällön tuotannosta eikä siitä, kuinka paljon markkinoinnin automaatio tarvitsee erilaisia sisältöjä toimiakseen tehokkaasti. Sisällöt olivat pääosin blogeja, jotka kertoivat yrityksen työntekijöistä ja palveluista. Niiden tavoite ei ollut ratkaista asiakkaiden ongelmia, vaikka juuri sen pitäisi Järvisen & Tammisen (2016) tutkimuksen mukaan olla sisältöjen tarkoitus. Blogit olivat suunniteltu ”as needed” pohjalta sosiaalista mediaa varten, josta liikennettä ohjattiin verkkosivuille, mutta ei markkinoinnin automaatioon. Järvisen & Tammisen (2016) tutkimuksessa tuli ilmi, että kaiken verkkoliikenteen luomisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden yhteystietojen kerääminen markkinoinnin automaatiota varten, jonka jälkeen ostopolkua jatketaan automaation avulla. Näin ei kohdeorganisaatiossa tapahtunut. Blogeja ei myöskään jaettu automaation avulla sähköpostitse, joka Content Marketing Institute & MarketingProfs (2017) tutkimuksen mukaan on yksi tärkeimmistä kanavista LinkedInin lisäksi. Sama tutkimus osoitti, että sisältöjä tulisi myös mainostaa, jota kohdeyrityksessä ei tehty. Näistä syistä voidaan todeta, että sisällöt olivat erilliset markkinoinnin toimenpiteet markkinoinnin automaatiosta, eivätkä ne olleet asiakaslähtöisiä.

Myöhemmin sisällöntuotanto siirrettiin kokonaan markkinoinnin vastuulle ja uusi yhteistyökumppani löydettiin. Samalla herättiin asiakaslähtöiseen sisällön tuottamiseen. Yhteistyökumppanin avulla pohdittiin uudelleen ostopolkuja, asiakkaiden ongelmia ja niistä syntyi sisältöaihiot, joita toteutettiin tosin vain yhden palvelun kohdalta. Näiden pohjalta luotiin nurturointiputki, jossa sisältöjä hyödynnettiin. Minkäänlaisia tavoitteita tai mittareita ei sisällöille oltu asetettu ja näiden uupuminen on johtanut tilanteeseen, jossa ei ole osattu arvioida mikä on hyvä sisältö. Lisäksi, varsinaista sisältöstrategiaa ei ollut, vaikka sisältöjä oli pohdittu ostoputkien kuvaamisessa. Content marketing institute & MarketingProfs (2017) tekemä tutkimus osoitti kolme elementtiä, jotka vaikuttavat sisältömarkkinoinnin positiiviseen kehitykseen organisaatiossa: sisältöjen luominen, ymmärrys sisältömarkkinoinnin tärkeydestä organisaatiossa sekä sisältöstrategia. Näiden elementtien voidaan analyysin perusteella todeta olevan puutteelliset sisältöjen luomisessa, sillä ne eivät olleet asiakaslähtöisiä, ymmärrystä sisältöjen merkityksestä ei ollut riittävällä tasolla eikä sisältöstrategiaa ollut. Holliman & Rowley (2014)

sekä Järvinen & Tamminen (2016) painottivat etenkin henkilöiden sitouttamista sisällöntuotantoon. Kohdeorganisaatiossa henkilöstö oli jossain määrin sitoutunut sisällöntuotantoon, sillä aineistoja blogien muodossa saatiin. Kuitenkin johtopäätöksenä voidaan todeta, että sisällöntuotanto ei ollut riittävää ja vain yhden palvelun ympärille luodut sisällöt eivät ole riittäneet siihen, että markkinoinnin automaatio olisi tuonut hyötyjä kohdeorganisaatiolle.

5.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kanasen (2013) mukaan, tapaustutkimuksessa ei ole omaa tarkasteluprosessia koskien reliabiliteettia ja validiteettia. Kriteerit tapaustutkimuksen luotettavuudelle rakennetaan sen mukaan, onko käytetty kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusta. Mikäli tapaustutkimuksessa käytetään kvantitatiivisin tutkimuksen elementtejä, tulee luotettavuuskriteerejä noudattaa sen mukaisesti ja päinvastoin. (Kananen 2013). Vilkkä (2015) painottaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteen on tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuuteen vaikuttavat teoria, tutkimusaineiston käsittelytavat ja niiden tulkinnat, sekä tulokset ja johtopäätökset. Tutkijan tulee kuvata ja perustella valintojaan tutkimuksessa. (Vilkkä 2015.)

Tutkijan eettiset ratkaisut ja uskottavuus kulkevat Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan yhdessä. Jotta tutkimus on uskottava, tulee tutkijan noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan tulee tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa osoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tutkijan tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä ja olla avoin tuloksia julkaistessa. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Tutkimustulosten omistajuutta ja aineiston säilyttämistä koskevat kysymykset on määritelty ja hyväksytty. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen ja vastuu ovat tutkijalla itsellään ja tutkimusryhmän johtajalla kuten opettajalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen tarkasteluprosessia. Tutkimuksen aikana, tutkija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman rehellinen jokaisen tutkimuksen vaiheessa. Valmiita olettamuksia tutkimuksen tulosten suhteen ei ollut, joten kaikki data otettiin sellaisenaan vastaan. Tutkijan tieto kasvoi tutkimuksen edetessä teorian muodostamisen ja tulosten analysoinnin yhteydessä merkittävästi. Teorioissa on pyritty käyttämään uusimpia lähteitä digitaalisen markkinoinnin kirjallisuudesta ja käyty läpi useita aiempia tieteellisiä artikkeleita aiheesta. Kirjallisuutta ja aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia markkinoinnin automaatiosta oli vain hyvin vähän saatavilla, joten tutkijan oli käytettävä useita aihepiiriin sopivaa kirjallisuutta. Tapaustutkimus tehtiin Yinin (2014) kuvaamaan tapaustutkimuksen prosessia mukaillen ja kaikki vaiheet on pyritty kuvaamaan tarkasti. Aineistot analysointiin laadullisen tutkimuksen ohjeiden mukaisesti ja aineiston esittelyssä on käytetty konkreettisia esimerkkejä, jotka nousivat tuloksista, jotta lukijalle voidaan osoittaa tutkimuksen autenttisuus.

Tutkimuksen analysointimalli on kuvattu tarkemmin kuviossa 11, jonka avulla syntyivät tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kaikki valinnat tapaustutkimuksen suhteen on esitelty luvussa kolme.

Kananen (2013) listaa viisi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeriä. Ne ovat dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, vahvistettavuus, luotettavuus sekä saturaatio. Tapaustutkimuksessa yksi tärkeistä luotettavuuden mittareista on kerätyn aineiston riittävän tarkka dokumentaatio. Kaikki tutkimusprosessin valinnat tulee kirjata ylös ja ne tulee perustella. (Kananen 2013.) Tulkinnan ristiriidattomuus on toinen luotettavuuden mittari. Tulkintojen tekeminen monista eri lähteistä voi olla haastavaa. Tutkijan tulisi käyttää monipuolisesti lähteitä löytääkseen syy-seuraussuhteita ja perustella näin löydökset sekä osoittaa aukoton todistelu-ketju. (Kananen 2013.) Vahvistettavuus voidaan varmentaa siten, että tutkija luetuttaa aineiston jollakin haastateltavista ja täten vahvistetaan lopputulos. Mikäli informantti vahvistaa löydöksen, voidaan tutkimuksen katsoa olevan luotettava. Ongelma esiintyykin niissä tilanteissa, joissa informantti ei tule samaan lopputulokseen. Luotettavuus taataan siten, että tiedonkeruu-, analysointi-, ja tulkintamenetelmät on tarkkaan harkittu ja perusteltu. Saturaatio saavutetaan siten, että uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkimukseen niin kauan, kun saadaan uutta tietoa tutkimukseen. (Kananen 2013.)

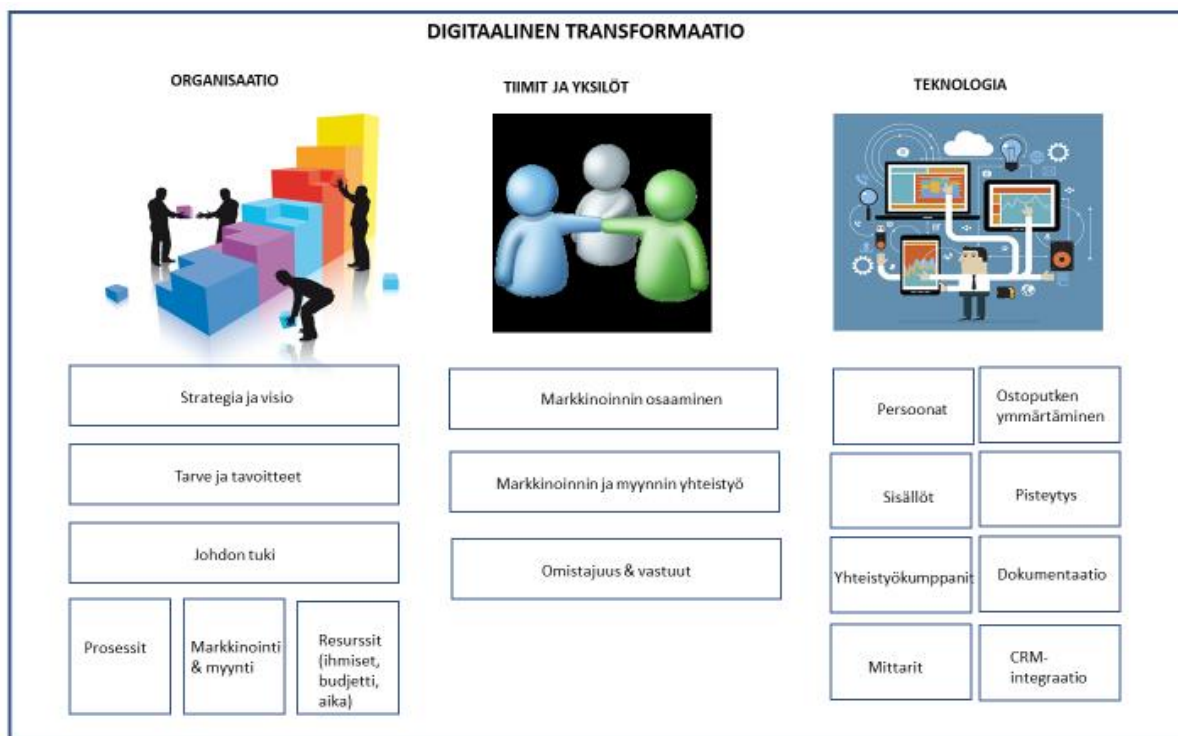
Tässä tutkimuksessa kaikki tutkimusprosessin valinnat on kirjattu ja perusteltu kappaleessa kolme. Kerätyn aineiston dokumentaatio toteutettiin keräämällä kaikki yhteiseen aineistopankkiin, joka jaoteltiin lähteiden mukaan omiin kansioihin. Näin tutkija pystyi takaamaan, että aineistoon pääsee koska vain takaisin ja tieto käytetyistä aineistosta pysyy hallittuna. Tulkinnan ristiriidattomuuden tutkija pyrki käsittelemään käyttämällä erilaisia lähteitä, jotta löydöksille saadaan riittävät perusteet. Käytetyt lähteet analyysiin olivat dokumentit, havainnointi sekä teemahaastattelu. Lisäksi kaupallisia markkinoinnin automaation oppaita ja muutamia blogeja käytettiin tiedon syventämiseen, jotka valittiin harkitusti. Vahvistettavuuden takaamiseksi, tutkija luetutti tutkimuksen haastateltavalla, joka vahvisti löydetty lopputulokset. Luotettavuuden lisäämiseksi tiedonkeruu-, analysointi-, ja tulkintamenetelmät on kuvattu ja perusteltu kappaleessa kolme. Saturaatio saatiin aineistosta melko nopeasti. Tutkija kävi läpi aineistoja niin kauan, kunnes oli mahdollista todeta, että uutta tietoa ei enää löydy.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kuudennessa ja viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset ja tarkastellaan, onko tutkimukselle asetettuun kysymykseen löydetty vastaus ja onko tavoitteet saavutettu. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli: miten kohdeorganisaatiossa ymmärretään ne asiat, jotka vaikuttavat markkinoinnin automaation tehokkaaseen hyödyntämiseen? Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia tarkennetun tutkimuskysymysten kautta, jotka olivat: mitkä

asiat vaikuttavat onnistuneeseen markkinoinnin automaation käyttöön? sekä miten välttää mahdolliset markkinoinnin automaation käytön kompastuskivet?

Markkinoinnin automaatio tarvitsee uudenlaista ajattelua ja se tulee hankkia palvelemaan koko organisaatiota. Sen hankinta vaatii organisaatiossa kokonaista digitaalista transformatiota. Tämän tutkimuksen löydökset on jaettu kolmeen eri osioon, jotka näkyvät kuviosta 16 alla. Osiot ovat organisaatio, tiimit ja yksilöt, sekä teknologia. Jokaisella on oma painoarvonsa markkinoinnin automaation hyödyntämisessä ja samalla ne ovat yleiset kompastuskivet, joihin organisaatiossa kaadutaan. Kuten alla olevasta kuviosta 16 voidaan todeta, markkinoinnin automaation onnistumiseen vaikuttavat todella monta eri elementtiä. Organisaatioissa, kuten kohdeorganisaatiossa, oletettiin markkinoinnin automaation ratkaisevan ja helpottavan markkinointia. Tämän voidaan todeta olevan totta, mutta jotta onnistutaan, vaatii se valtavasti ymmärrystä ja työtä organisaatiossa, tiimiltä ja yksilöltä, sekä itse teknologiaan liittyvissä asioissa.



Kuvio 16: Markkinoinnin automaation käytön onnistumisen elementit

Markkinoinnin automaation käytön onnistumiseen vaikuttaa organisaattoriset asiat kuten yrityksen strategia ja visio, joiden tulisi ohjata organisaation toimintaa kaikessa tekemisessä, myös teknologioiden kuten markkinoinnin automaation valinnassa. Yrityksen tarpeen tulisi ohjata markkinoinnin automaation valintaa ja tekemistä. Selkeät tavoitteet tulisi asettaa ja esittää ne johdolle kuten myös käyttäjille. Johdon tuki on tärkeä, jotta ymmärrys teknologian hyödyntämisestä on koko organisaatiossa selvää. Sisäiset prosessit pitäisi olla kunnossa, jotta

tiedetään, mihin markkinoinnin automaatio otetaan osaksi toimintaa ja miten se tehostaa organisaation nykyisiä prosesseja. Mikäli prosesseja ei ole kuvattu, on alkuun pääseminen hidaa, jolle mahdotonta. Lisäksi markkinoinnin ja myynnin järjestely organisaatiossa pitäisi olla selkeä eikä siiloja saisi olla. Tutkijan näkemys sanasta ”automaatio” on harhaan johtava, sillä teknologian pyörittäminen vaatii organisaatiolta henkilöresursseja, budjettia ja aikaa. Teknologia ei tee itsekseen mitään. Kohdeorganisaatiossa juuri organisaatiotason asioiden voidaan katsoa olevan merkittävien este markkinoinnin automaation hyödyntämiselle. Teknologia tuki kyllä kohdeorganisaation strategiaa ja tavoitteita, mutta tarve ja asetetut tavoitteet voidaan todeta olevan melko laveat. Johto ei ollut sitoutunut, prosessit eivät olleet kunnossa ja organisaatiossa ei ymmärretty paljonko resursseja automaation pyörittäminen vaatii. Markkinointi ja myynti toimivat jossain määrin siiloissa.

Tiimi- ja yksilöosiossa nousee markkinoinnin osaaminen. Jo ennen automaation hankintaa tulisi rehellisesti pohtia, minkälaista osaamista on ja minkälaista uutta osaamista mahdollisesti tarvitaan. Näitä pohtimalla yritys voi arvioida esimerkiksi ulkoistuksen tarvetta. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö on yksi menestystekijä. Näitä kahta toimintoa ei voi pitää erillään vaan mieluummin lähentää nämä niin, että jopa tavoitteet voivat olla yhteiset. Myynnin tulisi nähdä markkinoinnin automaatio yhtenä lisämahdollisuutena tuottaa liidejä. Tämä saavutetaan siten, että myynti sitoutetaan varhaisessa vaiheessa mukaan. Lisäksi markkinoinnin automaatiolle tulisi osoittaa omistaja, joka on vastuussa automaation kehityksestä. Myös muut vastuualueet tulisi olla kaikille selvät. Kohdeorganisaatiossa digitaalisessa markkinoinnissa ei oltu vielä kovin pitkällä. Valmiudet teknologian käyttöön eivät olleet kovin hyvät, siitähän huolimatta, että jonkin verran aikaisempaa kokemusta markkinoinnin automaatiosta oli. Kahden hengen markkinointitiimissä ei ollut valmiuksia pyörittää automaatiota riittävällä tavalla ja toimintoja jouduttiin ulkoistamaan. Yksi merkittävästä kompastuskivistä voidaan katsoa olevan myynnin jättäminen automaation ulkopuolelle. Heitä ei koulutettu tai osallistettu riittävästi, joten kiinnostusta liidien hoitamiseen tai automaation kehittämiseen ei juurikaan ollut. Lisäksi teknologialla ei ollut kunnollista omistajuutta ja roolit olivat hyvin epäselvät.

Kolmas osio käsittelee teknologiaa ja sen puitteissa pohdittavia asioita, jotka tulisi ottaa huomioon, jotta markkinoinnin automaation käytössä voidaan onnistua. Näiden listattujen elementtien: persoonat, ostoputken ymmärtäminen, sisällöt, pisteytys, yhteistyökumppanit, mittarit, dokumentaatio sekä CRM-integraatio, voidaan katsoa olevan merkityksellisiä markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Nämä ovat myös sidoksissa toisiinsa, eikä tämän tutkimuksen perusteella voida suoraan tehdä johtopäätöstä siitä, mikä näistä elementeistä on merkittävin onnistumisessa. Näihin ei ole myöskään yhtä oikeaa tapaa tehdä, vaan ne vaihtelevat yrityksen ja sen toimintaympäristön mukaan. Kohdeorganisaatiossa ei selvästikään ollut ongelmana se, ettei tiedettäisi mitä elementtejä teknologia vaatii toimiakseen tehokkaasti,

vaan se, ettei suurinta osaa asioista viety loppuun kunnolla. Syitä oli useita: osaamista ei ollut, johto ei ollut sitoutunut, budjettia leikattiin, myynti ei ollut kiinnostunut, ensimmäinen yhteistyökumppanuus ei ollut riittävä, sekä organisaatio- ja henkilömuutokset hämmensivät tilannetta entisestään. Näistä teknologiaosion elementeistä kohdeyrityksen suurimmat kompastuskivet ovat olleet sisällön tuottaminen, CRM-integraation puute sekä mittareiden uudistuminen. Kohdeorganisaatiossa aluksi tehtiin sisältöjä, jotka eivät tuoneet lisäarvoa eikä tekeminen ollut suunnitelmallista. Myöhemmin ryhdyttiin tekemään laadukasta sisältöä, mutta sen voidaan katsoa olevan melko suppeaa. Ilman CRM integraatiota, markkinointi teki paljon työtä käsin, eikä automaation ROI:ta pystytty laskemaan. Mittareiden puuttuminen oli johtanut tilanteeseen, jossa kohdeorganisaatiossa ei osattu millään tavalla osoittaa markkinoinnin automaation tuomia hyötyjä.

Markkinoinnin automaation onnistuneen käytön pääpilarit ovat organisaatio, sekä tiimi- ja yksilöosion elementit. Teknologiaa koskevat elementit vaikuttavat teknologian pyörittämisen onnistumiseen, mutta ilman johdon tukea, resursseja, markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä sekä markkinoinnin osaamista, näitä ei voida edes toteuttaa. Vasta kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, on organisaatiossa aito mahdollisuus edistää markkinoinnin automaation teknologiaan liittyviä asioita.

Tämän tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin on löydetty vastaukset. Markkinoinnin automaation onnistunut käyttö vaatii organisaatiolta, tiimiltä ja yksilöltä digitaalisia valmiuksia. Teknologia itsessään asettaa vaatimukset osaamiselle. Loppujen lopuksi tulisi muistaa, että markkinoinnin automaatio on yksi työkalu muiden seassa. Se on ennen kaikkea mahdollistaja, yrityksen digitaalisen transformaation edistäjä, ei sen ratkaisija.

6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö tutki kohdeyrityksen tilannetta markkinoinnin automaation käytössä.

Tässä ei käsitelty yritysasiakkaan näkökulmaa eli kokemuksia, eikä niitä oltu käsitelty muissa-kaan tutkimuksissa. Tutkijan henkilökohtainen oletamus on, että nykyasiakas tietää, mitä tapahtuu, kun hän luovuttaa tietoja yritykselle netin kautta. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten yritysasiakas kokee viestinnän, joka on erittäin kohdennettua ja jatkuvaa? Miten asiakas kokee saamansa viestinnän? Missä menee asiakkaan yksityisyyden raja, jolloin saatu markkinointiviestintä on enemmän tungettelevaa kuin auttavaa?

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia sosiaalisen median roolia markkinoinnin automaation hyödyntämisessä. Sosiaalisen median käyttö kasvaa jatkuvasti ja uusia kanavia syntyy koko ajan lisää. Etenkin nuoret ottavat uudet kanavat käyttöön nopeasti ja omaksuvat ne osana omaa

mediakäyttäytymistään. Nämä nuoret ovat tulevaisuuden ostajia organisaatioissa. Miten markkinoinnin automaatiolla voidaan hyödyntää sosiaalisen median käyttäytymistietoja niin, että voidaan juuri siinä reaaliaikaisessa hetkessä tarjota asiakkaalle relevanttia sisältöä ilman, että hän tuntee sen tungettelevaksi? Nyt käyttäytymistä voidaan monitoroida kyllä jossain määrin, mutta miten voisi seurata niitä asioita, mistä asiakas on kiinnostunut ja joita hän kuluttaa sosiaalisen median kanavissa päivittäin ja miten näitä tietoja pystytään hyödyntämään yritysmarkkinoinnissa?

7 Lähteet

Kirjalliset lähteet

Abrell, T., Pihjalamaa, M., Kanto, L., Vom Brocke, J. & Uebernicket, F. (2016). The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management*(53), 324-335.

Aminoff, J.& Rubanovitsch, M. (2015). *Ostovallankumous* (Ensimmäinen p.). Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Benbasat, I., Goldstein, D. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.

Bhaves, V. (2014). The voice as a relationship milestone. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 98-101.

Braverman, S. (2015). Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 3(16), 181-183.

Buckley, A. (2015). Getting IT to work for marketing; Exploring collaboration between marketing and IT functions for the delivery of marketing innovation. *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practise*(16), 285-307.

Cummings, D. & Blitzer, D. (2010). *Think Outside the Inbox: The B2B Marketing Automation Guide*. Leigh Walker Books.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.& Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.

Ginty, M., Vaccarello, L. & Leake, W. (2012). *Complete B2B online marketing*. John Wiley & Sons, Inc.

Graham, J. & Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data, and Digital marketing practise*(17), 170-186.

Grdodian, G. & Roberts, S. (2016). *Marketing AI. From automation to revenue performance marketing*. Pearl River, NY: Reach Marketing LLC.

Grewal, R. Lilien, G., Bharadwaj, S., Jindal, P. ;Kayande, U., Lusch, R., Mantala, M., Palmatier, R., Rindfleisch, A., Scheer, L., Spekman, R. & Sridhar, S. (2015). *Business-to-Business Buying; Challenges and Opportunities. Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193-208.

Halligan, B. & Shah, D. (2014). *Inbound marketing. Attract, engage, and delight customers online*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Heimbach, I., Kostyra, D & Hinz, O. (3. Maaliskuu 2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering* (57), ss. 129-133.

Holliman, G. & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing; marketers' perceptions of best practise. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293.

Järvinen, J & Tamminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management* (54), 164-175.

- Järvinen, J & Karjaluo, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management* (50), 117-127.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Little, J., Lehmann, D. & Bucklin, R. (1998). From Decision Support to Decision Automation: A 2020 vision. *Marketing Letters* 9:3, 235-246.
- Luke, K. (2013). A Little Less Automation, a Little More Personalization. *Journal of Financial Planning*, 20-22.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 5(57), 339-343.
- Miller, M. (2012). B2B digital marketing. Teoksessa B2B digital marketing. Indiana, USA: QUE.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3 uudistettu painos painos.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy.
- Petersen, I. B., Person, R. & Nash, C. (2014). Connect: How to use data and experience marketing to create lifetime customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Peterson, M., Koch, V., Gröne, F. & Kiet Vo, H. (2010). Online customers, digital marketing: The CMO-CIO connection. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practise* (11), 219-221.
- Rowles, D. (2014). Digital Branding. A complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement. Londong: Kogan Page.
- Runeson, P. & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 2(14), 131-164.
- Sharp, A. (2015). Content or technology? Technology every time. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*(16), 255-259.
- Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. (2012). The customer experience edge: technology and techniques for delivering an enduring, profitable and positive experience to your customers. New York: McGraw-Hill.
- Sweezy, M. (2014). Marketing Automation For Dummies. Wiley.
- Taiminen, H. M. & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.
- Todor, R. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences, Series V* 9(1), 51-56.
- Todor, R. D. (2016b). Marketing Automation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V.*, 9(2), 87-94.
- Trainor, K. J. Rapp, A., Skinner Beitelspacher, L. & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40, 162-174.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*(42), 470-488.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä (Neljäs painos). PS-kustannus.

Wood, C. (2015). Marketing automation: Lessons learnt so far... *Journal of Direct, Data & Digital Marketing Practise*(16), 251-254.

Yin, R. (2014). Case study research: design and methods (5 p.). Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Sähköiset lähteet

Adobe Systems Incorporated. (2013). Digital Distress: What Keeps Marketers Up At Night? Haettu 1.6.2017. <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-distress-survey.pdf>

Annuitas. (2016). B2B enterprise demand generation survey 2016. 3rd Annual Benchmarking Study. Annuitas. Haettu 24.5.2017. <http://annuitas.com/2016-demand-generation-survey/>

Ascend2. (2017). State of marketing automation. Survey summary report. Haettu 2.6.2017 osoitteesta <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2017/04/State-of-Marketing-Automation-Survey-Summary-Report-170407.pdf>

CEB Marketing Leadership Council. (2012). The Digital Evolution in B2B Marketing. Haettu 24.5.2017. <https://www.cebglobal.com/marketing-communications/digital-evolution.html>

Content marketing institute & MarketingProfs. (2017). B2B content marketing - 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends, North America. Haettu 18.5.2017. <http://www.marketingprofs.com/charts/2016/30742/2017-b2b-content-marketing-benchmarks-budgets-and-trends>

Deloitte. (2016). Global Mobile Consumer Survey The Finnish Perspective 2016. Haettu 26.5.2017. file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Global_Mobile_Consumer_Survey_2016_Finland.pdf

Deloitte a. (2017). Digital Democracy Survey. A multi-generational view of consumer technology, media and telecom trends. Haettu 26.5.2017. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-democracy-survey-generational-media-consumption-trends.html>

Doyle, J. (2011). 2012 B2B Marketing Benchmark Report. Haettu 18.2017. <https://www.marketingsherpa.com/freestuff/b2b-marketing-benchmark-report>

Eurostat . (2017b). Digital economy and society statistics - enterprises. Haettu 8.5.2017 Eurostat:http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises

Eurostat. (2017a). Digital economy and society statistics - households and individuals. Haettu 5.5.2017. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics__households_and_individuals

Eurostat. (2017c). Internet advertising of businesses - statistics on usage of ads. Haettu 8.5.2017. Eurostat: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_advertising_of_businesses_-_statistics_on_usage_of_ads

IAB Finland, Adblocking työryhmä. (2016). Mainonnanesto-ohjelmien käyttö Suomessa. IAB Finland. Haettu 23.2.2017. <http://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/mainonnanesto-ohjelmien-kaytto-suomessa.pdf>

Kantar TNS. (2016a). Viimeinkin piristystä mediamainonnan investoinneissa - jatkuuko nouseva trendi 2017? Haettu 112.2017. <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/mainonnan-maara-2016>

Kantar TNS. (2016b). Suomessa jopa puolet kuluttajista välttelee aktiivisesti brändejä netissä - globaalisti neljäsosa. Haettu 29.5.2017. <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/connected-life-2016>

Kaupan liitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknoliateollisuus ry, Verkkoteollisuus ry. (2016). Digibarometri 2016. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 5.5.2016. www.digibarometri.fi

MarketingSherpa. (2011). 2012 B2B Marketing Benchmark Report. Haettu 18.5.2017. <https://www.marketingsherpa.com/freestuff/b2b-marketing-benchmark-report>

MediaAuditFinland. (2016). Mainonnanestot yleistyvät, mutta mainontaan printissä suhtaudutaan positiivisesti. Haettu 18.2.2017. <http://mediaauditfinland.fi/mainonnanestot-yleistyvat-mutta-mainontaan-printissa-suhtaudutaan-positiivisesti/>

Kuviot.

Kuvio 1: Digitaalisen markkinoinnin muodot	13
Kuvio 2: Online ostojen kehitys 2012-2016 (Eurostat 2017a)	17
Kuvio 3: Kolme tasoa B2B persoonien luomisessa	25
Kuvio 4: Markkinoinnin ja myynnin sekä järjestelmien yhteys asiakkaan ostopolulla	28
Kuvio 5: Pisteytyksen tasojen käyttömahdollisuudet (Rowles 2014).....	33
Kuvio 6: B2B sisältömarkkinointistrategian omaavat yritykset (Content marketing institutute & MarketingProfs 2017).	36
Kuvio 7: Kolme tärkeintä sisältömarkkinoinnin mittaria	36
Kuvio 8: Tapaustutkimuksen prosessi (Yin 2014)	39
Kuvio 9: Yhden tapaustutkimuksen tiedon konvergenssi (Yin 2014.)	43
Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009)	50
Kuvio 11: Viisi iteratiivista analyysikierrosta	52
Kuvio 12: Markkinoinnin automaation onnistumisen peruspilarit.....	57
Kuvio 13: Kohdeyrityksen yksinkertaistettu tavoitetila integraatiosta	65
Kuvio 14: Kohdeorganisaatiossa tehty ostopolun kuvaus.....	67
Kuvio 15: Kohdeorganisaation toinen kuvaus ostoputkesta.....	69
Kuvio 16: Markkinoinnin automaation käytön onnistumisen elementit.....	83

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuksessa käytetyt aineistot.....	44
Taulukko 2: Tiedonkeruun teemat sähköpostissa	45
Taulukko 3: Käytetty teemahaastattelu	47
Taulukko 4: Teemahaastattelun teemat.....	47
Taulukko 5: Neljä analyysistrategiaa (Yin 2014)	50
Taulukko 6: Ensimmäisestä analysoinnista syntyneet teemat	52
Taulukko 7: Analyysivaiheesta viisi syntynyt lopullinen teemoittelu	54
Taulukko 8: Kohdeorganisaation asettamat tavoitteet markkinoinnin automaatiolle	58
Taulukko 9: Kohdeyrityksen persoonat ja liidin arvioitu aika	66
Taulukko 10: Kohdeyrityksen pisteytysmalli	72
Taulukko 11: Tulosten yhteenveto.....	74